

Treball de Fi de Grau

Títol

Estudio comparativo de la gestión de RSC
y SC de diez empresas en España

Autoria

Paula Galvis Cisteré - Javier Villodres Sáez

Professorat tutor

Estrella Barrio Fraile

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

19/06/2020

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau

Català:	Estudi comparatiu de la gestió de RSC i SC de deu empreses a Espanya		
Castellà:	Estudio comparativo de la gestión de RSC y SC de diez empresas en España		
Anglès:	Comparative study of CSR and SC management of ten companies in Spain		
Autoria:	Paula Galvis Cisteré - Javier Villodres Sáez		
Professorat tutor:	Estrella Barrio Fraile		
Curs:	2019/20	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau

Català:	Responsabilitat Social Corporativa, Sostenibilitat Corporativa, estudi de cas, estratègia corporativa, comunicació empresarial, gestió empresarial
Castellà:	Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Corporativa, estudio de caso, estrategia corporativa, comunicación empresarial, gestión empresarial
Anglès:	Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability, case study, corporate strategy, business communication, business management

Resum del Treball Fi de Grau

Català:	Aquest Treball de Fi de Grau és una recerca que vol comprovar si efectivament existeix una diferenciació entre els enfocaments de gestió de la RSC i la SC en una mostra de deu empreses a Espanya. Per a dur a terme l'anàlisi, es realitza una comparació de la gestió entre dues empreses d'un mateix sector d'activitat, com són el sector financer, el d'assegurances, l'energètic, el farmacèutic i el de telecomunicacions.
Castellà:	Este Trabajo de Fin de Grado es una investigación que quiere comprobar si efectivamente existe una diferenciación entre los enfoques de gestión de la RSC y la SC en una muestra de diez empresas en España. Para llevar a cabo el análisis, se realiza una comparación de la gestión entre dos empresas de un mismo sector de actividad, como son el sector financiero, el de seguros, el energético, el farmacéutico y el de telecomunicaciones.
Anglès:	This Final Thesis is an investigation that wants to check if there is indeed any differentiation between CSR and CS management approaches in a sample of ten companies in Spain. To carry out the analysis, a comparison of the management is made between two companies in the same business sector, such as the financial, insurance, energy, pharmaceutical and telecommunications sectors.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	7
2.1.1. LA RSC COMO VALOR INTANGIBLE	7
2.1.2. ¿QUÉ ES LA RSC?	7
2.1.2.1. ¿QUÉ NO ES LA RSC?	9
2.1.3. GESTIÓN DE LA RSC	10
2.1.3.1. ESTRATEGIA DE LA RSC	11
2.1.3.2. DIMENSIONES DE LA RSC	12
2.1.3.3. STAKEHOLDERS DE LA RSC	14
2.1.3.4. EVALUACIÓN Y REGULACIÓN DE LA RSC	17
2.1.3.4.1. INICIATIVAS Y POLÍTICAS	18
2.1.3.4.2. NORMAS Y GUÍAS	21
2.2. SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	23
2.2.1. LA SC COMO VALOR INTANGIBLE	23
2.2.2. ¿QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA?	23
2.2.3. GESTIÓN DE LA SC	25
2.2.3.1. ESTRATEGIA DE LA SC	26
2.2.3.2. DIMENSIONES DE LA SC	27
2.2.3.3. STAKEHOLDERS DE LA SC	29
2.2.3.4. EVALUACIÓN Y REGULACIÓN DE LA SC	30
2.2.3.4.1. INICIATIVAS Y POLÍTICAS	31
2.2.3.4.2. NORMAS Y GUÍAS	33
2.3. CONSIDERACIONES FINALES	34
3. METODOLOGÍA	38
3.1. OBJETO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	38
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.1. EL ESTUDIO DE CASO	39
3.3.2. MUESTRA	40
3.3.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	40
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1 SECTOR FINANCIERO	44
4.1.1. GESTIÓN DE LA RSC DE GRUPO UNICAJA BANCO	44

4.1.2. GESTIÓN DE LA SC DE GRUPO BANCO SANTANDER	49
4.1.3. COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA SC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DEL SECTOR FINANCIERO	55
4.2 SECTOR SEGUROS	58
4.2.1. GESTIÓN DE LA RSC DE MUTUA MADRILEÑA	58
4.2.2. GESTIÓN DE LA SC DE MAPFRE	63
4.2.3. COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA SC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DEL SECTOR DE SEGUROS	68
4.3 SECTOR ENERGÉTICO	71
4.3.1. GESTIÓN DE LA RSC DE CEPSA	71
4.3.2. GESTIÓN DE LA SC DE EDP	76
4.3.3. COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA SC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DEL SECTOR ENERGÉTICO	81
4.4 SECTOR FARMACÉUTICO	84
4.4.1. GESTIÓN DE LA RSC DE KERN PHARMA	84
4.4.1. GESTIÓN DE LA SC DE ESTEVE	88
4.4.3. COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA SC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO	93
4.5 SECTOR TELECOMUNICACIONES	97
4.5.1. GESTIÓN DE LA RSC DE CELLNEX	97
4.5.2. GESTIÓN DE LA SC DE VODAFONE ESPAÑA	102
4.5.3. COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA SC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	108
5. CONCLUSIONES	111
6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	114
7. ANEXOS	124
7.1. ANEXO 1: STAKEHOLDERS	124
7.2. ANEXO 2: INICIATIVAS Y POLÍTICAS	127
7.3. ANEXO 3: NORMAS Y GUÍAS	129

1. Introducción

La crisis económica de 2008, el mayor acceso a la información y el incremento de expectativas hacia lo que debe ser y hacer una empresa nos ha llevado a un contexto en el que la sociedad ha perdido progresivamente la confianza en ellas. Ante esto, las empresas han tendido a hacer un mayor esfuerzo para recuperar el apoyo de su entorno mediante compromisos responsables con la gestión de los intangibles como son la identidad, la marca, la reputación, la cultura corporativa y la RSC (Villagra, 2015). Ante este escenario, un gran número de organismos mundiales han lanzado iniciativas con el objetivo de alcanzar un consenso común entre las empresas para contribuir al cumplimiento de la agenda mundial. Entre ellos, encontramos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, lanzados en 2015 para “definir las prioridades de desarrollo sostenible a nivel mundial y las aspiraciones para el 2030 buscando movilizar los esfuerzos globales en torno a un conjunto de objetivos y metas comunes” (GRI; Naciones Unidas & WBCSD, 2015). Según la ONU, en materia de gestión empresarial, estos objetivos permiten a las organizaciones hacer frente a los retos más grandes del durante el proceso hacia el desarrollo sostenible. Para ello, las multinacionales han desarrollado estrategias que integran esta iniciativa mundial como una guía para sus prácticas de gestión de los valores intangibles de la comunicación empresarial. Ante la mayor preocupación de las empresas por el desarrollo sostenible, surge un nuevo valor intangible más propio de este nuevo contexto: la Sostenibilidad Corporativa.

Con el paso del tiempo, diferentes autores han intentado dar forma a los conceptos de RSC y SC para intentar esclarecer en lo que debían centrarse las corporaciones para ser verdaderamente comprometidas con el mundo. Con las definiciones variadas, se ha creado una cierta confusión que ha traído consigo la intercambiabilidad de los conceptos de RSC y Sostenibilidad Corporativa en el ámbito empresarial. De este contexto, nace el presente Trabajo Final de Grado que contempla como objeto de estudio la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad Corporativa y la comparación de su gestión. Así entonces, el objetivo principal que se pretende alcanzar es comprobar si los valores intangibles de RSC y SC se asumen como prácticas distintas por parte de diez empresas de España. Así mismo, se pretende conocer si la RSC y la sostenibilidad son dos conceptos diferentes y, por lo tanto, deben gestionarse de manera distinta o si sólo es cuestión de nomenclatura.

El desarrollo de esta investigación se divide en dos partes principales. Por un lado, hemos considerado oportuno conceptualizar en el marco teórico las teorías existentes alrededor de la RSC y la SC y su gestión. De este modo, se comprueba si existen diferencias entre estos dos conceptos o si, en realidad, el

contenido es el mismo. El marco teórico se organiza en base a los elementos principales que observamos que formaban parte de las teorías sobre la gestión de la RSC y de la SC. De este modo, esta estructura también nos sirve como base para elaborar el análisis en la medida que se encuentra ligado con el marco teórico.

Por otro lado, para tratar de ver las similitudes y diferencias en la práctica de ambos conceptos, nos hemos basado en la metodología de estudio de caso (Yin, 1989) y nos hemos centrado en el análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (Unicaja, Mutua Madrileña, CEPSA, Kern Pharma, Cellnex) y Sostenibilidad Corporativa (Banco Santander, Mapfre, EDP, Esteve, Vodafone) de un total de diez empresas a partir de sus acciones e informes corporativos publicados en sus páginas web. Las empresas escogidas se encuentran en cinco sectores diferentes como son las finanzas, aseguradoras, energéticas, farmacéutica y telecomunicaciones en los que, para cada uno de ellos, se designan cinco empresas que implementan la RSC y cinco empresas que trabajan la SC.

En último lugar, una vez realizado el análisis, se presentan los resultados de la investigación mediante unas tablas comparativas por cada sector empresarial que, juntamente con la revisión del marco teórico, son la base para extraer las conclusiones de este trabajo.

2. Marco teórico

2.1. Responsabilidad Social Corporativa

2.1.1. La RSC como valor intangible

Dentro del campo de la comunicación empresarial e institucional, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ubica dentro de los **valores intangibles**, juntamente con otros como la identidad corporativa, la marca, la reputación corporativa y la cultura. En las últimas décadas, la comunicación de producto ha evolucionado hacia la “comunicación de marca” y posteriormente a la “comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías” (Villafañe, 2005: 101). Esto da paso a la integración de los intangibles en la comunicación para contribuir a la idea empresarial de la visión, la misión y los valores, siendo esenciales para ajustar la percepción que la sociedad pueda tener de una empresa (Villagra, 2015). Además, Lev (2011: 7) argumenta que los valores intangibles “interactúan con los activos tangibles y financieros para crear valor corporativo y crecimiento económico”. Según Villagra et al. (2015), desde la perspectiva de la comunicación, los intangibles se han introducido en el panorama empresarial, especialmente en las grandes empresas multinacionales, abriendo un nuevo ámbito de gestión para el Director de Comunicación. En este sentido, la RSC se incluye de forma habitual dentro de las funciones de este departamento como un valor específico que contribuye a una adecuada gestión de la comunicación (ibídem, 796).

2.1.2. ¿Qué es la RSC?

Con el propósito de resolver los interrogantes de esta investigación es crucial que, primeramente, abordemos las definiciones que existen alrededor del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. El primer conocimiento del concepto surge del autor Archie Bowen (1953: 6) que la define como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas que sirvan para tomar decisiones deseables en los términos objetivos y valores de la sociedad”. Años más tarde, Carroll (1979), incluye por primera vez las responsabilidades económicas, legales, éticas y filántropas de la empresa, explicando el concepto como aquello que satisface las expectativas que la sociedad pueda tener de las organizaciones.

Posteriormente, con la creación del Libro Verde de la Comisión Europea (2002: 7), se pasó a hablar sobre la voluntariedad por parte de las empresas en la adopción de esta estrategia comunicativa, definiendo la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones

con sus interlocutores". A raíz de esta publicación, la ONG Economistas Sin Fronteras (2002) volvió a recalcar la importancia de que las empresas se centren en las preocupaciones que existen en su entorno, determinando la RSC como "el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores". Francés (2005: 9) asegura que la RSC consiste también en "la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano". Por su parte, Barnett (2007) la define como cualquier actividad corporativa discrecional para conseguir un mayor bienestar social. Aún más, Sherman (2013) hace referencia al concepto como aquello que hace una empresa para actuar en favor de la sociedad y de sus grupos de interés:

"RSC son las acciones iniciadas por una organización con el fin de ser un buen ciudadano, en beneficio de la sociedad en general, y actuando de forma proactiva en la protección y promoción de los intereses de los grupos de interés más allá de los límites de la empresa y de sus propietarios." (Sherman, 2013: 6)

Por último, Barrio (2019) asegura que no existe una definición unánime, aunque, sin embargo, enumera varios criterios coincidentes a la hora de describir el concepto:

- Relación de la empresa con los *stakeholders*
- Voluntariedad de su aplicación
- Triple dimensión económica, social y medioambiental
- Impactos derivados de las acciones de la empresa
- Toma de decisiones por parte de la organización en función de los objetivos de la sociedad
- Valor compartido

Además, Barrio (2012: 10) expresa que la RSC no consiste en una acción puntual y concreta, sino que "incluye todas aquellas actividades, más allá de los requerimientos legales, que realiza una organización".

Además de las definiciones revisadas, existen una serie de principios comunes en los que se basa la RSC para garantizar que se cumpla la estrategia en cualquier compañía que trabaje este tipo de comunicación. Según el documento "Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa" elaborado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003), los principios de la RSC pueden ser algunos de los que se muestran a continuación:

- **Transparencia:** Es la pieza básica de la RSC. Hace referencia al acceso que tienen los stakeholders a la información referente al comportamiento de la organización.
- **Materialidad:** Hace referencia al paso de la teoría a la práctica de una empresa en su toma de decisiones que puedan satisfacer las necesidades de los diferentes stakeholders.
- **Verificabilidad:** Sometimiento de la RSC a una organización. Ésta requiere una verificación externa realizada por expertos independientes que acrediten la veracidad de las actuaciones socialmente responsables.
- **Visión amplia:** Las organizaciones deben responsabilizarse de las consecuencias que derivan de sus acciones en el entorno.
- **Mejora Continua:** Fundamentada en la supervivencia. Se centra en que el comportamiento responsable refuerce la visión de la empresa a largo plazo y aleja a la empresa de las estrategias de especulación en busca de la maximización de sus beneficios a corto plazo.
- **Naturaleza social de la organización:** Las empresas socialmente responsables deben destacar en el papel del ser humano como ente individual y social mediante la gestión de unos valores propios.

2.1.2.1. ¿Qué no es la RSC?

Tal y como hemos visto, la RSC refleja el compromiso voluntario de una organización en la maximización económica y lograr que sea, a su vez, compatible con el desarrollo social y medioambiental. Para conseguirlo, Villagra (2015) explica que la RSC va más allá de la acción social, el patrocinio o la filantropía. Implica un compromiso constante integrado en su estrategia y no solamente en el desarrollo de iniciativas puntuales en forma de donativos o apoyos a causas sociales aisladas (Villagra, 2015). Al ser un concepto un tanto difuso, muchas empresas ponen en marcha iniciativas de comunicación dándoles forma de RSC. Es por eso por lo que Barrio (2019) considera que es importante saber diferenciar en cada caso lo que puede llegar a realizar cada organización:

- **Acción social:** “Dedicación o inversión de recursos a acciones solidarias en beneficio de personas desfavorecidas.” (Barrio, 2019: 58)
- **Filantropía:** Acción destinada al amor por la humanidad con una visión estratégica que desea impactar en un conjunto de stakeholders de la organización y que no tienen la intención de repercutir en la imagen de la empresa (Barrio, 2019: 62). Según Delgado-Ceballos (2016), la filantropía corporativa son contribuciones otorgadas a causas sociales y caritativas como la educación y la cultura.

- **Marketing con causa:** Acción de marketing asociada a una causa benéfica (ej. lucha contra la pobreza infantil) que no requiere una gestión transversal en toda la organización para implicar a todos los departamentos ni afectar a las operaciones de toda la compañía (Barrio, 2019: 64).
- **Ética:** Se puede definir como la encargada de presentar los criterios de validez y actuación moral en una organización. Es la relación entre horizonte moral de la legitimación y las acciones que en cada caso puede realizar la empresa. Por su parte, la RSC está compuesta por las políticas que se plantean como respuesta a los criterios previos de validez moral. (Barrio, 2019: 66).

2.1.3. Gestión de la RSC

A través de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, se puede percibir que ésta cuenta por sí misma con una naturaleza transversal. Caldas et al. (2012: 32) explican que la RSC se trata de la puesta en marcha de políticas y acciones que "penetren transversal y sistemáticamente en todos los ámbitos de negocio". De hecho, Villagra et al. (2016) argumentan que, para una correcta gestión de la RSC, las empresas deben integrar en su gestión a todos los stakeholders y ser capaces de crear valor estableciendo un diálogo con los públicos. De La Cuesta et al. (2012) consideran imprescindible, también, que la RSC se trate de forma transversal para que se consiga una gestión integral.

Por su parte, Barrio (2019) explica la gestión como la tarea de llevar a cabo todos aquellos procesos necesarios para alcanzar el propósito planteado por la empresa que, además, deberá plantearse estratégicamente de una manera transversal con la intención de afectar a todo el conjunto de la organización y para satisfacer a sus stakeholders. De entre los modelos de gestión que existen, el denominado "modelo dinámico" se considera adecuado (Barrio, 2018) para una adecuada gestión de la RSC. De este modelo, se pueden identificar las siguientes características: (Barrio, 2018; Marín, 2008; Calabrese et al., 2015; Kotler y Lee, 2008; Lizcano y Moneva, 2004):

- Identificar expectativas, necesidades e intereses de los stakeholders y determinar cuáles son más prioritarios mejorando la comunicación con todos y cada uno de ellos.
- Diseño de programas y acciones del plan de acción para tratar de minimizar los riesgos y costes potenciales asociados a la implementación de cada iniciativa de RSC.
- Ejecución de las iniciativas de manera efectiva.
- Conocimiento de la evolución del cumplimiento de los objetivos marcados para asegurarse que la ejecución de la estrategia es exitosa en todos los

niveles de la organización y conocer la valoración de las iniciativas por parte de los stakeholders.

- Divulgación fluida de las iniciativas en sus canales comunicativos.

2.1.3.1. Estrategia de RSC

Las empresas, hoy más que nunca, deben apostar por modelos de negocio que integren la RSC de manera transversal para que fluya por todo el sistema central organizativo y, de este modo, puedan tomar decisiones estratégicas que estén alineadas con la identidad empresarial. Según Villagra (2015: 75), la RSC depende directamente del trabajo de un Director de Comunicación y de la aprobación del Consejo de Administración de cada empresa, además, para lograr la transversalidad la RSC cuenta con un Comité en el que están representadas las áreas principales de la compañía y que definen las políticas y estrategias concretas que deben desarrollarse". Por otro lado, Barrio (2019) también considera clave el trabajo del Dircom y el mantenimiento de un diálogo fluido con todos los stakeholders tras una intensa evaluación del entorno que traiga consigo dos pasos:

En primer lugar, es necesario establecer una fijación de objetivos a partir de los intereses de los stakeholders y de la visión, misión y valores de la empresa. Según Johnson et al. (2006: 14) la visión de una empresa hace referencia al "estado futuro deseado para la organización, es decir, la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización." En el caso de la misión, debe responder a dos cuestiones principales: a qué se dedica una empresa y qué ofrece. Por lo tanto, según Ribera (1991: 3), la misión es "la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización". Por último, cuando nos referimos a los valores empresariales, estamos hablando de los "principios morales y creencias" que determinan la conducta empresarial y que son transmitidos a todos los trabajadores por los fundadores o el equipo directivo (ibídem, 3). Estos tres atributos son parte de la identidad empresarial (Barrio, 2016) a partir de los cuales se establecen los objetivos de la estrategia de RSC (Barrio et al., 2017).

En segundo lugar, se debe llevar a cabo un planteamiento de la estrategia y una determinación de un plan de acción que contenga el diseño de acciones concretas en las que se verá reflejada la estrategia de RSC de la empresa. Barrio et al. (2017: 1067), citando a Kotler y Lee (2005), argumentan que, para el correcto desarrollo de programas de RSC, se debe plantear la "formación de equipos de trabajo multidisciplinar" como pueden ser un comité de RSC, que permitan "una visión realista de las expectativas del programa debido al conjunto diverso de experiencias y conocimiento que lo integran".

2.1.3.2. Dimensiones de la RSC

A lo largo de este trabajo se ha ido concretando reiteradamente cuáles son las dimensiones que observa la Responsabilidad Social Corporativa. Cuando hablamos de dimensiones, nos referimos a los ámbitos principales de actuación en los que se llevan a cabo las actividades y prácticas de RSC de una empresa. Alrededor de las dimensiones y enfoques de RSC, han surgido diferentes teorías y conceptos que intentan reafirmar la triple concepción de la gestión empresarial. Uno de los conceptos que ha emergido durante estos

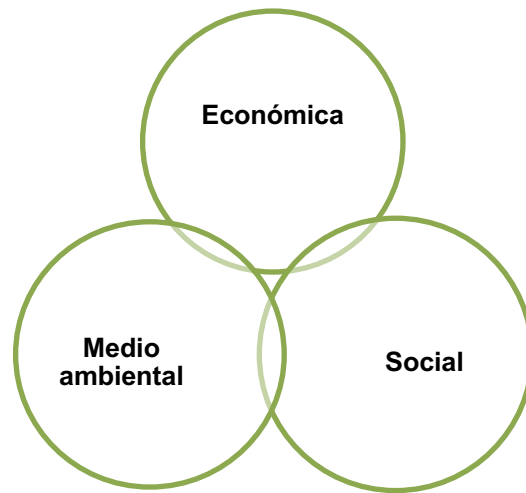
años entre el sector empresarial para la gestión de las dimensiones de RSC es el denominado “Triple Bottom Line” (López, 2015). Traducido al español como “Triple Balance”, fue introducido en el año 1998 por John Elkington en su libro “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st century business”. Para poder entender el concepto como tal, es necesario definir a qué nos referimos cuando hablamos de balance. Según Elkington (1998, 71), el balance es entendido como la cifra de beneficio que se utiliza como cifra de ganancias (ganancia por acción) y que forma parte de la práctica contable habitual de las empresas. Así entonces, el Triple Bottom Line se define como un concepto que:

“Centra a las empresas no sólo en el valor económico que añaden, sino también en el valor ambiental y social que añaden y destruyen. En su sentido más estricto, el Triple Balance se utiliza como marco para medir e informar sobre el rendimiento de las empresas en función de parámetros económicos, sociales y ambientales.” (Elkington, 1998: 73)

Es así como, en términos de Triple Balance, se habla de la vía hacia la prosperidad económica, la calidad medioambiental y el elemento que las empresas han preferido pasar por alto: la justicia social (Elkington, 1998). En una definición más actual, López (2015: 67) concibe el Triple Balance como:

“Un término usado para tratar de identificar una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental. Por tanto, el término triple balance se refiere a la base de medida que debe

Figura 1. Tres dimensiones de la RSC



Fuente: Elaboración propia

ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros.”

Esta misma idea la vemos en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001: 29). En él, el Triple Balance se establece como herramienta principal para medir el rendimiento general de una empresa en función de su contribución a “la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.” Además, se contemplan otras dimensiones con un enfoque más específico como Recursos humanos, Salud y seguridad laboral, Adaptación al cambio, Gestión de impactos medioambientales, Relaciones con las comunidades locales, Políticas hacia socios, proveedores y consumidores; y Respeto a los Derechos Humanos. Según Barrio (2019), las tres dimensiones de la RSC hacen referencia al hecho de que las empresas tengan en cuenta las consecuencias sociales, medioambientales y económicas que puedan generar.

En primer lugar, Cuesta y Valor (2003) hacen referencia a la dimensión económica explicando que, para lograr beneficios satisfactorios a largo plazo, las empresas deberían centrarse en la mejora de la eficiencia y la productividad. Las iniciativas de RSC que se trabajan desde la dimensión económica deben centrarse en invertir y realizar gastos con vistas al futuro para llevar a cabo acciones como “usar mano de obra en condiciones justas, pagar un precio justo a proveedores, motivación, formación y satisfacción del personal, innovación y mejora de los procesos productivos para obtener bienes de calidad, etc.” (ibídem, 9-10). En definitiva, la dimensión económica tiene como principal objetivo la maximización de valor para sus grupos de interés, enfocándose especialmente en crear valor económico:

- **“Para el cliente**, atendiendo a sus demandas ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias...).
- **Para los proveedores**, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado.
- **Para los empleados**, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.” (ibídem, 10)

En segundo lugar, la dimensión social se relaciona con la participación de una empresa “en solventar problemas de la política pública, con iniciativas que mejoren el bienestar general de la sociedad en la que viven” (ibídem, 11). De esta manera, las acciones se centran en ámbitos como el respeto a las costumbres sociales, la herencia cultural y la involucración de la empresa en la vida política y cultural (ibídem, 11). Por último, la dimensión medioambiental de

una empresa se traduce en la obligación de contribuir al desarrollo sostenible. Cuesta y Valor (2003) explican que cualquier empresa debería comprometerse, con una visión a largo plazo, a satisfacer las necesidades de hoy teniendo en cuenta las generaciones futuras. Todo ello se justifica con el impacto que tienen todas las empresas sobre el medio ambiente, ya sea por el consumo de recursos naturales o por cuestiones de contaminación.

Para ejemplificar cada una de las dimensiones de la RSC, Barrio (2019) expone que la dimensión social hace referencia a las acciones dirigidas a mejorar el bienestar. Por ejemplo, se pueden tener en cuenta “acciones para fomentar la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados y promover la no discriminación en la contratación de personas” (ibídem, 51). En lo relativo a la dimensión medioambiental, explica que ésta busca contribuir a la reducción del impacto de la actividad industrial en el ecosistema: “se pueden encontrar acciones como el uso de materias primas sostenibles, reducción del consumo energético, uso de fuentes energéticas renovables o campañas que fomenten la reducción del consumo energético en la comunidad local” (ibídem, 52). En lo que se refiere a la dimensión económica, se habla de “acciones de formación para los empleados o las posibilidades de desarrollo profesional y de promoción dentro de la compañía, venta de productos a precios competitivos para el consumidor, acciones de mejora de la calidad de vida de los proveedores ayudándoles a ser más competitivos, charlas de asesoramiento y trabajo colaborativo con la red empresarial local o un uso adecuado del capital de los accionistas” (ibídem, 51).

2.1.3.3. Stakeholders o grupos de interés

En las empresas, los stakeholders o grupos de interés cada vez son más importantes debido a que, mediante sus estrategias de presión, han conseguido que las organizaciones cambien su actitud y adopten medidas más sostenibles adaptándose a sus intereses. Gracias a esto, puede decirse que los grupos de interés son una pieza fundamental en el desarrollo de cualquier tipo de estrategia comunicativa en una empresa o institución. El autor Freeman (1984) define los grupos de interés o *stakeholders* como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar al funcionamiento de una empresa” (Freeman et al., 2010: 26). Es por eso por lo que una empresa debe tener en cuenta a todos sus públicos de interés en el marco de la RSC, incluyendo “tanto a los agentes que influyen como a los que son influidos por ella y a la sociedad en general” (Granda y Trujillo, 2011: 72). En el caso de la estrategia de RSC, ésta debe construirse a partir de la idea de que “el desarrollo de una actividad empresarial como negocio es inseparable de la seguridad, la salud y el desarrollo de los empleados, de la prestación de servicios de calidad a sus clientes, del trato adecuado a los

proveedores, así como de la protección del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades en que las compañías operan” (Granda y Trujillo, 2011: 72). En el momento de diseñar la estrategia, además, será necesario identificar las cuestiones que más preocupan a los grupos de interés y concederles importancia en materia de desarrollo de actividades. Así entonces, una buena gestión de stakeholders implica beneficios como la minimización de los riesgos y la posible generación de ventajas competitivas a partir de la mejora del clima y la reputación, y la promoción del aprendizaje y la innovación (Granda y Trujillo, 2011).

Otro de los pasos importantes en la gestión de los grupos de interés en la RSC, es la creación de una relación activa por parte de las empresas con sus stakeholders. Según Granda y Trujillo (2011: 72), los stakeholders son “una fuente permanente de información con la que poder orientar la estrategia de la organización, reforzando la efectividad de sus acciones”. De este modo, una empresa debe perseguir sus fines corporativos acompañada de los *stakeholders* y establecer canales de escucha y relación con sus públicos para identificar problemas y temas críticos sobre los que debe trabajar (Villagra, 2015). Pero, antes de nada, para saber a quién debe dirigirse en cada momento, Azuero (2011) explica que es necesario identificar y priorizar estos grupos para poder establecer una estrategia de comunicación que busque adaptarse a sus necesidades lo mejor posible. En respuesta a esta necesidad de identificar a los *stakeholders*, diversos autores los han clasificado de varias maneras. Como en toda la materia que estamos trabajando, no existe unanimidad en ningún concepto; es por eso por lo que, hoy en día, existen múltiples enfoques de clasificación de los stakeholders. En la siguiente tabla se resumen los que consideramos más relevantes para nuestro trabajo:

Tabla 1. Principales clasificaciones de los *stakeholders*

Autor	Clasificación
Svendsen (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Primarios: aquellos cuyos intereses están directamente relacionados con el destino de la compañía como los accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales. • Secundarios: aquellos que pueden influir de manera indirecta en una organización o que se ven menos afectados directamente por sus actividades, como la comunidad, medioambiente, especies no humanas y generaciones futuras, medios de comunicación y gobiernos, y entes reguladores.
Comisión Europea (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión interna: formada por aquellos públicos que se encuentran dentro de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión externa: formada por un amplio abanico de interlocutores como las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores, los consumidores y ONG.
Raghubir, Roberts, Lemon y Winer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Clásicos del marketing estratégico: según la perspectiva clásica del marketing, los stakeholders de una organización estarían formados por consumidores, proveedores y otros colaboradores, competidores y la empresa. Internos: aquellos stakeholders que se encuentran dentro de la propia compañía como los inversores, empleados y directivos. Externos: aquellos que forman parte del entorno de la empresa como la sociedad, el medio ambiente, los entes reguladores, auditores, ONG y medios de comunicación.
Bajo (2015)	<ul style="list-style-type: none"> Primarios: aquellos sin los cuales el negocio no podría salir adelante, como los clientes, inversores, proveedores y empleados. Secundarios: aquellos que son importantes para el negocio, pero no decisivos, como las ONG, administraciones públicas, medios de comunicación y grupos de presión.

Fuente: Elaboración propia

Para seguir adelante con la realización del trabajo es preciso seleccionar uno de los tipos de clasificación. Consideramos que el enfoque que mejor se puede adaptar a la metodología de esta investigación es la clasificación de los stakeholders propuesta por Azuero (2009). Esta clasificación nos permite observar una gestión de los grupos de interés más representativa ya que, de ésta se puede deducir de mejor forma el grado de importancia que una empresa da a cada uno de sus stakeholders. Según esta autora, los *stakeholders* se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Por responsabilidad:** personas con las que tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas. Aquellos que perderían algo si la organización cerrara, como trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, administraciones locales e inversores.
- **Por influencia:** personas que tendrán opciones de influenciar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas o no. Aquellos que pueden influir en la marca, como empleados, consumidores, medios de comunicación, ONGs, agencias reguladoras y la competencia.
- **Por cercanía:** personas con las que interactúa la empresa que viven cerca de sus plantas.
- **Por dependencia:** personas cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos.
- **Por representación:** personas que a través de estructuras regulatorias o culturales representan a un gran grupo de personas. Aquellos grupos que

representan intereses que pueden ser afectados por la operación de la organización como grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión y gobiernos.

Azuero (2009: 30) explica que el desarrollo de iniciativas a partir del feedback recogido en el proceso de diálogo con los grupos de interés "demuestra la proactividad de la empresa y construye el principal agente motivación al para el mantenimiento del diálogo". Es muy importante por esto mismo comunicar estas iniciativas a los públicos como consecuencia directa de su participación en el diálogo. Además, la identificación y gestión con cada grupo de interés connota posibilidades y beneficios para la empresa. Ésta llevará a cabo una priorización de los grupos en función del impacto que tengan en la gestión general o específica de la empresa centrándose en los siguientes ámbitos (Azuero, 2009):

- Liderazgo en la creación de opinión
- Influencia en el entorno socioeconómico de la empresa
- Expectativas
- Interés por los ámbitos social y medioambiental

2.1.3.4. Evaluación y regulación de la RSC

Des del punto de vista de las empresas, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa ha ido adaptándose para convertirse, en muchas ocasiones, como el principal instrumento de gestión. Este modelo necesita entender la RSC como punto clave de la filosofía empresarial, su gestión y las relaciones públicas. Según García (2011: 6), en la regulación del ejercicio de Responsabilidad Social Corporativa se incluye "la responsabilidad relativa a las actividades propias de la empresa y a sus consecuencias", abarcando niveles económico y legal, pero se abstendría de incluir las prácticas de compromiso y solidaridad que benefician a grupos sociales que no están, en la mayoría de los casos, relacionados con la organización. A lo largo de los años, instituciones internacionales han apostado por fomentar la RSC entre las empresas mediante iniciativas y normas. En la siguiente tabla, se resumen las iniciativas más destacables a nivel internacional.

Tabla 2. Iniciativas y normas principales de regulación de la RSC

Iniciativas y políticas	Normas y guías
<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999) • Libro Verde de la Comisión Europea (2001) • Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y política social (1977) • Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO26000 • ISO14001 • ISO9001 • SA8000 • AA1000 • SGE21

Fuente: Elaboración propia

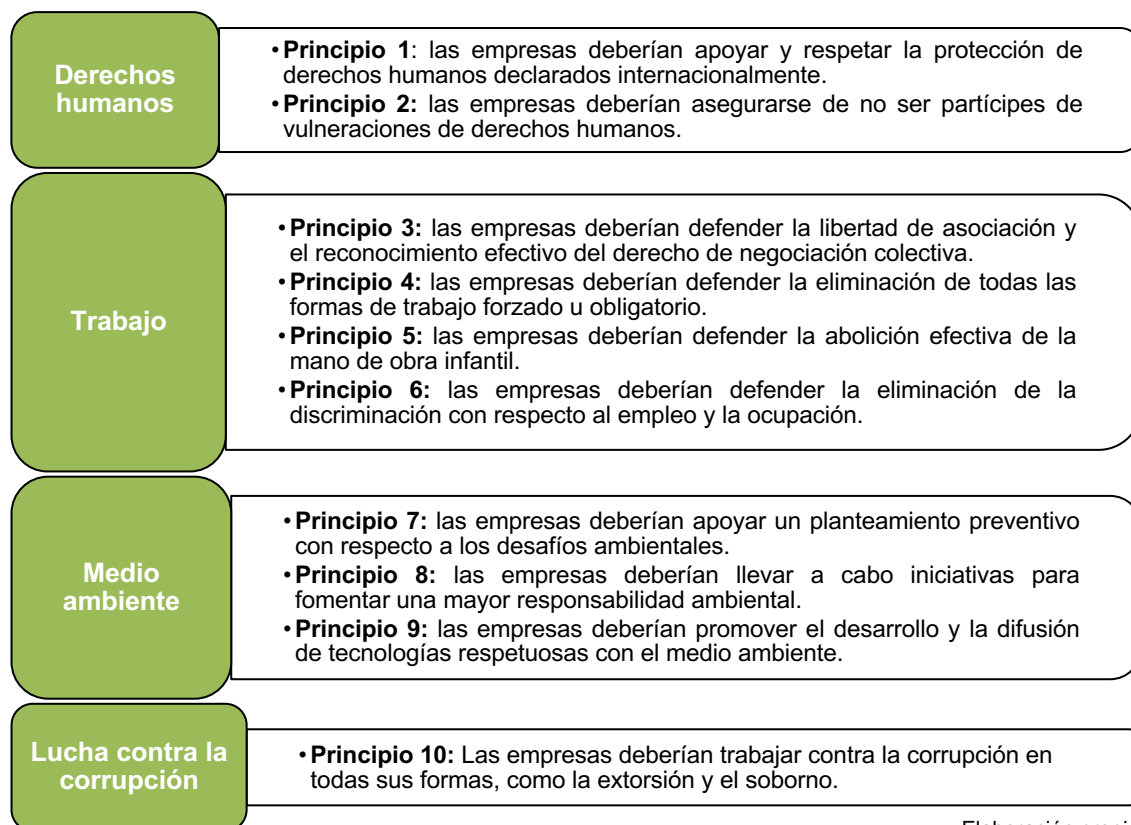
A continuación, se expone cada una de ellas argumentando individualmente su contribución al marco regulatorio de la RSC.

2.1.3.4.1. Iniciativas y políticas

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)¹

En el año 1999, el movimiento asociado a la Responsabilidad Social Corporativa se establece como un concepto gracias al lanzamiento del Pacto Mundial (Global Compact). Este pacto, lanzado en Davos por el exsecretario general de las Naciones Unidas, Koffi Annan, promovió un nuevo enfoque para las empresas estableciendo nueve principios (ver Figura 2) centrados en tres ámbitos diferentes: los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente (años más tarde se añade la lucha contra la corrupción).

Figura 2. Los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU



Elaboración propia
Fuente: ONU

El Pacto Mundial establece un vínculo entre las empresas y las diferentes organizaciones que se ocupan de promocionar la RSC en base a los principios recogidos anteriormente. De este modo, esta iniciativa supone una guía para que

¹ Consultado en: Kingo, L. (25 de julio de 2019). *Crónica ONU: El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales*. Recuperado el 03/02/2020 de: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales> (24/01/2020)

las empresas puedan establecer todos los procesos y políticas de responsabilidad corporativa, teniendo en cuenta los intereses de cada uno de sus *stakeholders*, para generar valor añadido, en materia de RSC, dentro del proceso de globalización económica (Lafuente et al., 2003).

- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas

En el año 2001, se propuso un “proceso de diálogo” para establecer un crecimiento económico sostenible dentro de la Unión Europea (Lafuente et al., 2003). Para llevar a cabo esta propuesta, la Comisión Europea publica el Libro Verde, el cual establece las directrices de la regulación europea en materia de RSC. El objetivo principal fue “sensibilizar y estimular el debate sobre los nuevos modos de fomentar la responsabilidad social de las empresas” (Comisión Europea, 2001: 26). El Libro Verde marcó cuáles eran las directrices de la nueva estrategia global europea a partir de ese momento: (1) poseer la economía basada en la competitividad y dinámica del mundo, (2) capacidad de conseguir un crecimiento económico sostenible y (3) mayores y mejores empleos con una mayor cohesión social.

- Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y política social

Esta declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo fue adoptada por el Consejo de Administración de la OIT el año 1977 en Ginebra para orientar a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. La última vez que fue enmendada fue en 2017 para incluir nuevas normas del trabajo y resultados en materia de política a fin de responder a la nueva coyuntura económica. El objetivo principal de la declaración fue que las empresas multinacionales contribuyeran positivamente en el fomento del progreso económico y social, minimizando así las consecuencias negativas del marco operacional de las empresas, dentro del orden económico internacional. En materia de RSC, las políticas generales que establece la OIT formaran parte del conglomerado de normas que regulan la RSC hoy en día.

- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales²

Las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales son recomendaciones voluntarias dirigidas por los gobiernos de la OCDE a las empresas

² Consultado en: Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf> (26/01/2020)

multinacionales. Adoptadas en el año 1976 y revisadas en el 2000, las Líneas Directrices tienen como principales objetivos:

- Garantizar que las empresas desarrollen sus actividades en concordancia con las políticas nacionales de los países de la OCDE.
- Fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad.
- Contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera.
- Potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, los ámbitos de trabajo de las Directrices en los que se reflejan estas normas y principios son publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores y ciencia y tecnología. Las Directrices que sean adoptadas de manera voluntaria por las empresas, deberán ser aplicadas en todos los países donde operen. De este modo, su papel será fundamental para la implicación de los gobiernos en la promoción de la RSC (Lafuente et al., 2003).

- Global Reporting Initiative³

La Global Reporting Initiative es una organización internacional *multistakeholder* independiente, pionera en materia de sostenibilidad desde 1997. Con sede en Ámsterdam, se ocupa de prestar servicios al público mundial a través de sus centros regionales en países como Brasil, China, India, Sudáfrica y los Estados Unidos. Su objetivo principal es ayudar a las empresas y los gobiernos a comprender y comunicar su repercusión en cuestiones cruciales de sostenibilidad; como, por ejemplo, el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. A pesar de carecer de implicación gubernamental, la GRI forma parte del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Además, la Comisión Europea, referencia mundial en el enfoque de la RSC, considera que las propuestas establecidas por la GRI son un fundamentales para la regulación de la RSC. El modelo propuesto por la GRI favorece uno de los aspectos más importantes de la gestión de la RSC en una empresa: qué debe comunicarse y qué no. La propuesta de la GRI es clave para definir qué decisiones tomará la empresa para establecer ciertas políticas de RSC y cómo se aplicarán (Lafuente et al., 2003).

³ Consultado en: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org> (26/01/2020)

2.1.3.4.2. Normas y guías

A parte de las organizaciones que se ocupan de regular el marco de aplicación de la RSC, se han desarrollado un seguido de normas y guías para plasmar los requisitos necesarios que permitan implementar una gestión socialmente responsable en cualquier empresa u organización. A continuación, se presentan las más relevantes juntamente con su contribución al marco regulatorio de la RSC:

- ISO 26000⁴

Publicada en 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), la norma ISO 26000 (entendida como guía y no como norma certificable) proporciona orientación para determinar qué es la responsabilidad social, para ayudar a las empresas y organizaciones a transformar los principios de responsabilidad social en acciones efectivas y para compartir, a nivel internacional, las mejores prácticas relacionadas con la responsabilidad social. La ISO 26000 está dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación y es de carácter voluntario.

- ISO 14001⁵

Publicada por primera vez en 1993 y revisada, por última vez, en 2015, la norma ISO 14001 especifica los requisitos necesarios para que las empresas adopten un sistema de gestión que mejore su rendimiento ambiental. Esta norma está destinada a utilizarse por organizaciones que busquen gestionar sus responsabilidades ambientales de una manera sistemática para contribuir al pilar ambiental de la responsabilidad social corporativa. La ISO 14001 ayuda a las empresas a lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental, que proporcionan valor para el medio ambiente, la propia empresa y sus *stakeholders*.

- ISO 9001⁶

La norma ISO 9001 recoge un conjunto de principios para un sistema de gestión de calidad. A menudo, esta norma es vista como punto de partida hacia la excelencia empresarial y de RSC. Es así como los sistemas de gestión de calidad se entienden como un bloque principal que solidifica la base de una empresa para poder integrar otros sistemas y/o requisitos, con el objetivo de

⁴ Consultado en: "ISO 26000 – Guidance on social responsibility". International Organization for Standardization. www.iso.org (26/01/2020)

⁵ Consultado en: ISO 14000 family – "Environmental management". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

⁶ Consultado en: ISO 9001 – "Quality management". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

expandirse hacia negocios más amplios. En esta norma se incluye una declaración de cada principio, una justificación de por qué cada principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados al principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el rendimiento de la organización al aplicar el principio.

- SA8000⁷

La norma SA8000 fue establecida en 1997 como una iniciativa *multistakeholder* a manos de la Social Accountability International (SAI). Hoy en día, se considera como una norma de carácter general que ayuda a las organizaciones y empresas a demostrar su dedicación en materia de trato justo a los trabajadores en todas las industrias de cualquier país. El objetivo principal es medir el desempeño social en ocho esferas importantes para la responsabilidad social, basándose en un sistema de gestión que impulsa el mejoramiento continuo en todas las áreas de la norma. Es apreciada por las marcas y líderes por su riguroso enfoque para asegurar la calidad del cumplimiento social, sin sacrificar los intereses empresariales y comerciales. La SA8000 refleja los principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos y de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y, actualmente, ayuda a garantizar condiciones de trabajo éticas para dos millones de trabajadores.

- AA1000⁸

La norma AA1000 se elaboró en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) con el objetivo de que organizaciones -organismos mundiales, empresas privadas, gobiernos y sociedades civiles- demostrasen su liderazgo y desempeño en materia de rendición de cuentas, responsabilidad y sostenibilidad. Esta norma es una herramienta orientada a fortalecer y fomentar el dialogo y el compromiso con los *stakeholders* incorporando un sistema de gestión de Sostenibilidad.

- SGE21⁹

La norma SGE21 (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable) fue creada en el año 1999 por Forética, cuando directivos y líderes de opinión iniciaron un debate acerca de la manera en que las empresas podían aumentar su valor añadido, basándose en la responsabilidad de las personas que la integran y frente a la sociedad y su entorno. Es la primera norma europea que tiene como objetivo implementar, auditar y certificar un sistema de gestión ética

⁷ Consultado en: SA8000 Standard. Social Accountability International. <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

⁸ Consultado en: AA1000 – AccountAbility Principles. Institute of Social and Ethical Accountability. <https://www.accountability.org/standards/>

⁹ Consultado en: SGE21, L. Sistema de evaluación de gestión ética y socialmente responsable. Forética. <https://foretica.org/sge21/>

y socialmente responsable en cualquier empresa. Esta norma está formada por seis capítulos en los que se estructuran los principios que determinan el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsables que pueden implementar las organizaciones. Se consideran en ella nueve áreas de gestión: gobierno de la organización, personas que integran la organización, clientes, proveedores y cadena de suministro, entorno social e impacto en la comunidad, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones publicas.

2.2. Sostenibilidad Corporativa

El apartado anterior, en el que se ha examinado detenidamente el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), nos sirve como escenario para introducirnos más fácilmente en el otro concepto clave de la investigación: la Sostenibilidad Corporativa (SC).

2.2.1. Sostenibilidad Corporativa como valor intangible

Como hemos visto anteriormente, la RSC es uno de los recursos que se integra en el sistema de intangibles de la comunicación empresarial. De la misma manera, la Sostenibilidad Corporativa (SC) y sus estrategias resultan de la gestión de los valores intangibles. El desarrollo de estos intangibles, relacionados con el capital humano, la innovación, el conocimiento, la cultura y la reputación, se estimula a partir de la aplicación de estrategias, prácticas y procesos de sostenibilidad. Perrini y Vurro (2010) consideran que, de este modo, se refuerza la capacidad de las empresas para identificar y dar valor a otros recursos. En este sentido, como en la RSC, la SC se integra en el sistema de valores intangibles de las empresas para posibilitar que los objetivos de eficacia y rentabilidad concuerden con la necesidad de un desarrollo sostenible, basado en un sistema de relaciones estable con los principales *stakeholders* (Arrigo, 2019).

2.2.2. ¿Qué es la Sostenibilidad Corporativa?

Antes de centrarnos en el concepto de Sostenibilidad Corporativa, es importante conocer el origen y significado de “sostenibilidad” como concepto separado. La sostenibilidad aparece, por primera vez, como un concepto ligado a las preocupaciones medioambientales, mediante el Informe Brundtland (1987) que fue elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (WCED por sus siglas en inglés). En el informe se daba respuesta a la confrontación entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental y se designaba el término desarrollo sostenible como “un desarrollo que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para garantizar sus propias necesidades” (1987: 8).

La WCED considera la sostenibilidad como una actividad relacionada con el comportamiento económico que proporciona bienes corrientes sin degradar el medio físico o, más en general, sin disminuir la capacidad de las generaciones futuras de sobrevivir y prosperar.

A partir de 1987, el autor Kidd (2005) considera que el concepto de sostenibilidad sufre una evolución y empezó a ser mencionado en otros campos diferentes a los habituales, como, por ejemplo, en los documentos normativos. Un caso concreto es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro el 1992, que sirvió como punto de partida para la integridad de acciones de desarrollo sostenible en ámbitos sociales, económicos, culturales, científicos, institucionales, políticos y legales. Es así como, Rondinelli y Berry (2000) observan que el desarrollo sostenible se había adoptado y promovido en muchas empresas multinacionales, organizaciones internacionales y gobiernos. El concepto se expandió y se consideraron nuevos factores de crecimiento económico, protección al medioambiente y equidad social para la gestión empresarial y la toma de decisiones. De hecho, este último enfoque de sostenibilidad ganó popularidad a finales de los 90, cuando John Elkington introdujo la noción del Triple Balance y la vinculó a la idea de la sostenibilidad. Durante una década, el mundo empresarial había estado intentando asumir la emergente agenda de sostenibilidad entendida como un intento de armonizar el resultado financiero tradicional con el pensamiento emergente que se enfocaba hacia el resultado medioambiental (Carroll, 2015).

En el ámbito corporativo, la sostenibilidad aparece por primera vez en un estudio de gestión corporativa en el que se exponían los requisitos que una organización debe apoyar en materia de desarrollo ecológico y socialmente sostenible (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014; Gladwin et al., 1995). Gladwin et al. (1995: 878) entienden la sostenibilidad como un “desarrollo humano inclusivo, conectado, equitativo, prudente y seguro que sugiere implicaciones en una amplia gama de teorías de gestión.” De todos modos, no es hasta la siguiente década que se empieza a observar un carácter operacional del concepto (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014).

Dyllick y Hockerts (2002: 131) establecen una definición de la SC muy ligada a la primera concepción de desarrollo sostenible del Informe Brundtland. Según los autores, la SC se define como:

“La satisfacción de las necesidades de las partes interesadas directas e indirectas de una empresa (como los accionistas, los empleados, los clientes, los grupos de presión, las comunidades, etc.), sin comprometer

su capacidad para satisfacer también las necesidades de las futuras partes interesadas”.

En esta línea de pensamiento, podemos observar como el concepto de SC se identifica mediante el factor temporal que lo diferencia del resto de valores intangibles como, por ejemplo, la RSC; las acciones de SC se consideran como una gestión con visión mayoritariamente a largo plazo. De hecho, Dyllick y Hockerts (2002) afirman que las empresas han tendido a sobrestimar las ganancias a corto plazo concentrándose más en los resultados inmediatos que en construir una base para alcanzar el éxito a largo plazo. Estos mismos autores, consideran que esta visión “es contraria al espíritu de sostenibilidad, el cual requiere que la empresa satisfaga las necesidades de sus interesados tanto en el futuro como en el presente” (Dyllick y Hockerts, 2002: 132). Así entonces, podríamos definir más concretamente la SC como “la entrega de valor a largo plazo por parte de una empresa en términos financieros, ambientales, sociales y éticos.” (UNGC, 2015: 9). Otros autores, como por ejemplo Van Marrewijk (2003: 102), proponen una definición más simple de la SC como “las actividades de las empresas que demuestran la inclusión de los aspectos sociales y económicos y las preocupaciones ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con los grupos de interés.”

2.2.3 Gestión de la SC

Al inicio de este capítulo hemos comprobado como el concepto de Sostenibilidad Corporativa da cabida a varias definiciones. Ante este escenario, las empresas se enfrentan al desafío de cómo extrapolar la sostenibilidad a la práctica empresarial.

Para que una empresa consiga ser sostenible es importante que afronte su gestión empresarial en base a una estrategia transparente, ética y basada en el diálogo y la involucración de los grupos de interés. Asimismo, la alta dirección debe comprometerse en el apoyo a las iniciativas y procurar que la sostenibilidad se integre en todas las áreas y niveles de la organización y generar así valor económico, social y medioambiental (Barcellos, 2010). Por lo tanto, es importante enfocar la sostenibilidad corporativa no como un complemento a la gestión empresarial, sino como algo íntegro y sistémico de todas las actividades. Azapagic (2003: 304) considera esencial la existencia de un marco sólido de gestión de la sostenibilidad corporativa y establece tres requisitos necesarios para llevar a cabo una gestión empresarial sostenible:

- La comprensión de las cuestiones clave de sostenibilidad y las medidas necesarias para abordarlas.

- La medición de los resultados y la evaluación de los progresos realizados para asegurar mejoras continuas.
- La comunicación de acciones y progresos hacia la sostenibilidad a los *stakeholders*.

Por otra parte, para que una empresa integre la SC en sus prácticas empresariales, a modo de guía, el Pacto Global de las Naciones Unidas (2015) establece cinco principios esenciales que todas las organizaciones deberían implementar en búsqueda del desarrollo sostenible:

1. **Integridad del negocio:** Las empresas actúan con integridad en relación con las responsabilidades fundamentales en áreas como los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.
2. **Fortalecimiento social:** Las empresas emprenden acciones para apoyar a las sociedades que les rodean en áreas como la pobreza, la educación y la escasez de recursos.
3. **Compromiso del liderazgo:** Los directivos de las empresas se comprometen públicamente y toman las responsabilidades necesarias asegurando una cultura corporativa sostenible.
4. **Informes de progreso:** Las empresas hacen un seguimiento de sus acciones e informan a los *stakeholders* sobre sus esfuerzos por operar de manera responsable y apoyar a la sociedad.
5. **Acción local:** Las empresas existen y actúan dentro de comunidades, por lo tanto, apoyan activamente las prioridades locales y nacionales en materia de sostenibilidad.

2.2.3.1. Estrategia de SC

En materia de gestión empresarial, Boddy (2005: 244) define la estrategia como una manera de “decidir en qué negocio debe estar una empresa, dónde quiere estar y cómo va a llegar allí.” En la mayoría de las ocasiones, el uso de una estrategia implica que existe un objetivo general o alguna visión estratégica específica relativa a la naturaleza del éxito. A su vez, la estrategia incluye todos los actores y acciones de la empresa que deben contribuir a esta visión común u objetivo general (Baumgartner et al., 2017).

Si nos referimos a la sostenibilidad corporativa, Azapagic (2003: 304) expone que “una estrategia de sostenibilidad surge de la visión y la misión y, a la vez, se integra en ellas.” Este autor afirma que el primer paso de la gestión de la SC pasa por la definición y planificación de una estrategia que represente el conjunto de valores empresariales fundamentales acordados y que contenga los principios y políticas en materia económica, social y ambiental. A su vez, se establece en ella la misión de la empresa con respecto al desarrollo sostenible y

debe indicar cómo se ajusta la estrategia de sostenibilidad a la estrategia empresarial. Hardyment (2015: 3), explica la gestión de la sostenibilidad corporativa mediante la creación de una estrategia que suponga un “conjunto de acciones prioritarias acordadas que proporcionen un marco para impulsar el rendimiento, así como para involucrar a los grupos de interés internos y externos.”

En la implementación de la estrategia de sostenibilidad corporativa se deben tener en cuenta también las cuestiones operacionales y normativas de una empresa. Según Baumgartner et al. (2017), a nivel normativo, nos referimos a los valores compartidos por los altos directivos que se encuentran incorporados en la cultura organizacional. Para facilitar la aplicación de la estrategia en toda la empresa, ésta debería ser adoptada por los altos directivos y su adopción debería comunicarse a todos los empleados a través de los canales de comunicación habituales utilizados en la empresa (Azapagic, 2003). En el plano operacional, también se hace referencia a la transversalidad de la estrategia, pues de ella deben derivarse objetivos específicos a corto plazo para cada uno de los departamentos que la conforman (Baumgartner et al., 2017). Otros elementos secundarios que conforman una estrategia sostenible son la capacidad y la voluntad de aceptar el cambio, el compromiso con la innovación y la existencia de altos niveles de confianza dentro de la organización (Eccles, et al., 2012).

Por último, McKinsey & Company (2014) identificó en una encuesta una serie de elementos coincidentes en aquellas que habían implementado una estrategia de sostenibilidad corporativa exitosa:

- Se establecen objetivos externos e internos ambiciosos para las iniciativas de sostenibilidad.
- Existe una estrategia de sostenibilidad unificada con prioridades estratégicas claramente articuladas (por ejemplo, no más de 5 áreas de enfoque).
- Una amplia coalición de directivos participa en la configuración o la cocreación de la estrategia, los objetivos y los hitos de la sostenibilidad.
- Los beneficios financieros de la sostenibilidad se perciben claramente en toda la empresa.

2.2.3.2. Dimensiones de la SC

En el capítulo anterior, hemos visto como las dimensiones asociadas a la RSC iban sugiriendo a medida que describíamos el concepto. De igual manera ocurre en este caso. Dada la semejanza de los conceptos de RSC y SC, podemos considerar las mismas perspectivas que hemos observado en la teoría del Triple

Bottom Line de John Elkington (económica, social y ambiental) para la sostenibilidad corporativa. En este caso, para cumplir con la visión a largo plazo, la sostenibilidad requiere que se satisfagan las tres dimensiones simultáneamente (Azapagic, 2003).

De las perspectivas que la SC puede tener en cuenta para su gestión, según Dyllick y Hockerts (2001: 133) la dimensión económica hace referencia a “garantizar en todo momento un flujo de capital suficiente para asegurar la liquidez y al mismo tiempo producir una rentabilidad superior a la media para sus accionistas”. Por otra parte, definen la dimensión social como “aquellas acciones que añaden valor en las comunidades en las que operan aumentando el capital humano de los socios, así como fomentando el capital social de esas comunidades” (ibídem, 134). Por último, la dimensión ambiental se basa en “utilizar únicamente recursos naturales que no causen emisiones y realizar actividades que no degraden el ecosistema” (ibídem, 133).

Para concretar cada una de las dimensiones que se incluyen en la gestión de la SC, Azapagic (2003: 307) ejemplifica las acciones que se trabajan en cada una de ellas. En primer lugar, las actividades de la dimensión económica son aquellas actividades relacionadas directamente con el rendimiento económico de una empresa que incluyen las medidas financieras habituales, como las ventas, el volumen de negocio, el flujo de caja, los beneficios, el valor para los accionistas y su vinculación con las comunidades a nivel nacional e internacional contribuyendo al empleo y al PIB. En el caso de la dimensión social, pueden ser aquellas actividades que tienen en cuenta tanto los intereses de los empleados como los de la comunidad y tienen el objetivo de establecer negocios más equitativos y éticos; basándose en “el desarrollo y bienestar humanos (por ejemplo, educación, salud y seguridad, satisfacción del cliente), la equidad (por ejemplo, salarios y beneficios, igualdad de oportunidades y no discriminación); y consideraciones éticas (por ejemplo, derechos humanos y valores culturales)”. Por último, las actividades de la dimensión ambiental deben “identificarse en diversas áreas empresariales (producción, transporte, adquisición, productos, etc.)” contribuyendo a mejoras en las categorías de emisiones atmosféricas, biodiversidad, uso energético, cambio climático, uso de agua, etc.

De todos modos, existen investigadores que proponen nuevas formas de dimensionar la sostenibilidad corporativa. Aras y Crowther (2008: 437), en su intento de comprender la relación entre gobernanza y sostenibilidad, identificaron un nuevo aspecto que debía ser considerado, siendo cuatro las dimensiones a reconocer:

- **Influencia social** como una forma de medir del impacto que la sociedad tiene sobre la empresa en términos de influencia de los *stakeholders*.
- **Impacto medioambiental** como el efecto de las acciones corporativas sobre su entorno geofísico.
- **Cultura corporativa** como la relación entre la empresa y sus *stakeholders* internos, en particular los empleados.
- **Finanzas** como un retorno adecuado para el nivel de riesgos asumido.

Otro enfoque lo proporcionan Brockett y Rezaee (2012) estableciendo **cinco** dimensiones primordiales que garantizan el valor añadido para los inversores y otros *stakeholders*: Económica, De gobernanza, Social, Ética y Medioambiental.

2.2.3.3. Stakeholders

De la misma manera que hemos visto en la RSC, la SC considera la participación de los grupos de interés como una parte primordial de la estrategia empresarial. Tal y como apunta Delgado-Ceballos (2016), podríamos considerar como principales características de relación entre los *stakeholders* y la sostenibilidad las siguientes:

- La sostenibilidad debe anclarse en la mentalidad de los *stakeholders*.
- Crear intereses mutuos de sostenibilidad basados en los intereses particulares de los *stakeholders*.
- Crear enfoques que permitan a los *stakeholders* actuar como intermediarios entre la naturaleza y la sociedad a considerar resultados esperados a largo plazos.
- Para ello, precisan de los mecanismos siguientes: Educación, regulación y creación de valor.

Observamos entonces que la importancia de la relación entre la influencia de los grupos de interés y el crecimiento de la sostenibilidad corporativa se centra, sobre todo, en el desempeño financiero y de creación de valor y de desarrollo. Según Delgado-Ceballos (2016), las empresas con una estrategia de liderazgo sostenible conceden una gran importancia a los *stakeholders* primarios internos (empleados) y externos (clientes y proveedores) y, al mismo tiempo, están interesados en el desarrollo de las mejores prácticas en el área medioambiental. En caso de obtener presiones que se perciban como coherentes o contradictorias con la misión de la empresa, éstas obtendrían una atención de los altos directivos siendo de importante relevancia. De este modo, podemos relacionar una buena gestión de los *stakeholders* con el aumento de la reputación y la confianza, con la mejora de resultados financieros, con la

innovación y con acabar con la incertidumbre y el riesgo en una empresa (Delgado-Ceballos, 2016).

En su propuesta de un sistema de gestión de la sostenibilidad corporativa, Azapagic (2003: 307) expone una clasificación más amplia de los grupos de interés designada a partir de dos premisas: por una parte, la posible importancia que éstos dan a las cuestiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad corporativa y, por otra parte, las escalas de tiempo en las que estas cuestiones pueden ser importantes para ellos siendo a corto/medio plazo o a largo plazo:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| • Competidores | • Comunidades locales |
| • Acreedores | • ONGs |
| • Clientes | • Autoridades normativas |
| • Empleados | • Accionistas |
| • Autoridades locales | • Proveedores |

Según Azapagic (2003), la gestión de los grupos de interés pasa por comprender mejor las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Para ello, debería realizarse un análisis detallado de los grupos de interés involucrados en la empresa, el cual debería establecer las necesidades actuales y futuras y determinar las prioridades del desarrollo sostenible. Además, la elaboración de este análisis de necesidades y expectativas requiere establecer un proceso de diálogo con cada grupo de interés.

2.2.3.4. Evaluación y regulación de la SC

La presión a la que se ven sometidas las empresas por parte de los stakeholders, tanto internos como externos, ha fomentado la puesta en marcha diversas iniciativas de sostenibilidad. Los detalles de estas iniciativas se comparten, cada vez más, públicamente en las memorias de sostenibilidad de las empresas o en informes equivalentes (Searcy y Elkhawas, 2012). En respuesta a estas preocupaciones, ha habido una reciente proliferación de índices de sostenibilidad, normas de *reporting* y principios para dar legitimidad a los programas de sostenibilidad de las empresas. De la misma manera que hemos visto en la RSC, se están impulsando muchos de estos instrumentos en todo el sector, algunos de las cuales coinciden entre los dos conceptos de RSC y SC, y otros que han sido impulsadas en el marco internacional de la preocupación creciente por la sostenibilidad y el desarrollo sostenible del planeta. Entre ellas, encontramos iniciativas de evaluación y presentación de informes (por ejemplo, Global Reporting Initiative, Greenhouse Gas Protocol, Carbon Disclosure Project), protocolos de gestión (por ejemplo, el conjunto de normas del ISO, AA o SA), instrumentos de inversión responsable (por ejemplo, los índices de sostenibilidad de Dow Jones, los criterios de Inversión Socialmente Responsable

de Calvert o FTSE4Good), y principios de gobernanza empresarial a nivel mundial (por ejemplo, el Pacto Global de las Naciones Unidas, los principios de la OCDE o los principios de Sullivan).

Como podemos observar, algunos de estos instrumentos coinciden en los modelos de gestión tanto de la RSC como de la SC, de todos modos, a continuación, se detallan aquellos que han sido creados especialmente para la integración de la sostenibilidad en las prácticas empresariales.

2.2.3.4.1. Iniciativas y políticas

- Guía para la Sostenibilidad Corporativa (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2015)¹⁰

Según las Naciones Unidas, el Pacto Mundial está considerada la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa global del mundo, con más de 8.000 empresas y 4.000 participantes no comerciales con sede en más de 160 países. Con más de 85 redes de países, se intenta fomentar entre las empresas unas líneas de actuación centradas en cuestiones de sostenibilidad que aborden todo el terreno que abarcan. Para ello, se ha creado la Guía para la Sostenibilidad Corporativa que expone los cinco principios definitorios de la SC con el objetivo de que las empresas se esfuercen por alcanzarlos; examinando por qué cada elemento es esencial, cómo las empresas pueden avanzar y qué está haciendo el Pacto Mundial para ayudar. En este sentido, se establece esta guía para ayudar a cualquier empresa a cumplir sus compromisos de operar responsablemente y apoyar a la sociedad. Según las Naciones Unidas, esto se lleva a cabo a través de actividades a nivel internacional y local, desde la concienciación y el desarrollo de recursos y prácticas óptimas, hasta la creación de asociaciones y el desarrollo de iniciativas de acción sobre temas críticos de la agenda actual para el desarrollo sostenible como el clima, el agua y el empoderamiento de las mujeres.

- Carbon Disclosure Project (CDP)¹¹

CDP es una organización benéfica sin ánimo de lucro que dirige el sistema de divulgación global para que los inversores, las empresas, las ciudades, los estados y las regiones puedan gestionar sus impactos ambientales. Creada hace dos décadas, se compone por el CDP Worldwide Group y CDP North America, Inc. que están dirigidos por un consejo de administración y una junta de

¹⁰ Consultado en: Pacto Global de las Naciones Unidas. (2015). Guide to Corporate Sustainability. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2F%20UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

¹¹ Web Oficial de Carbon Disclosure Project. <https://www.cdp.net/en>

directores, respectivamente. Anualmente, CDP apoya a miles de empresas, ciudades, estados y regiones para medir y gestionar sus riesgos y oportunidades sobre el cambio climático, la protección del agua y la deforestación. Esto ha conllevado la creación de un sistema de divulgación que ha dado lugar a un gran compromiso en cuestiones ambientales por parte de las empresas en todo el mundo. El trabajo de Carbon Disclosure Project se centra en obtener la información suministrada en el proceso de *reporting* de las empresas y califica a las compañías en base a su recorrido por la divulgación y hacia el liderazgo ambiental. A través de una metodología de puntuación propia, se mide el progreso de las empresas y las ciudades incentivando, además, la acción sobre cuestiones ambientales ligadas al desarrollo de la sostenibilidad.

- Objetivos de Desarrollo Sostenible¹²

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen las prioridades y aspiraciones mundiales de desarrollo sostenible para cumplirse en el período de tiempo 2015-2030. Impulsada por la Organización Mundial de las Naciones Unidas, es una iniciativa que trata de movilizar esfuerzos mundiales en torno a un conjunto de objetivos comunes y metas; haciendo un llamamiento a la acción mundial entre los gobiernos, las empresas y la sociedad civil para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y con oportunidades para todos. Según la ONU, a medida que los ODS formen la agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades, permitirán que las empresas líderes demuestren cómo su negocio ayuda a avanzar en el desarrollo sostenible, tanto minimizando los impactos negativos como maximizando los impactos positivos sobre las personas y el planeta.

Independientemente de si una empresa implementa RSC o SC, ya son muchas las que están adoptando una estrategia que contribuya al cumplimiento de los ODS. Al cubrir un amplio espectro de temas de desarrollo sostenible relevantes -como la pobreza, la salud, la educación, el cambio climático y la degradación ambiental- los ODS pueden ayudar a conectar las estrategias empresariales con las prioridades mundiales. Además, estos objetivos se pueden adaptar como un marco general para configurar, dirigir, comunicar e informar sobre sus estrategias, objetivos y actividades, lo que les permite aprovechar una serie de beneficios como: identificar futuras oportunidades de negocio, aumentar el valor de la sostenibilidad de las empresas, fortalecer las relaciones con los grupos de interés y mantener el ritmo de la formulación de políticas, estabilizar las sociedades y los mercados y disponer de un lenguaje común y un propósito compartido.

¹² Consultado en: GRI, Naciones Unidas, WBCSD. (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

2.2.3.4.2. Normas y guías

- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)¹³

La Sustainability Accounting Standards Board es una organización normativa independiente fundada en 2011 para desarrollar normas de auditoría sobre sostenibilidad. El objetivo principal de la SASB es establecer normas de divulgación específicas sobre cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza que faciliten la comunicación entre las empresas y los inversores para la toma de decisiones. Las normas de la SASB son utilizadas por empresas de todo el mundo en una variedad de canales de divulgación, incluyendo sus informes anuales, archivos financieros, sitios web de empresas, informes de sostenibilidad y más.

- Índices bursátiles de sostenibilidad¹⁴

Los índices de sostenibilidad son instrumentos para medir la responsabilidad de una empresa en el ámbito económico, social y ambiental. Estos índices se construyen con el objetivo de proporcionar información a los inversores empresariales y minoristas que valoran la importancia de las preocupaciones del Triple Bottom Line en su gestión diaria. En la actualidad, existen básicamente tres índices de sostenibilidad que tienen la mayor repercusión y representatividad a nivel internacional. En Europa los dos más populares son los índices de sostenibilidad Dow Jones y FTSE4Good.

En lo referente a los índices de sostenibilidad del Dow Jones¹⁵, éstos fueron lanzados en 1999 como los primeros índices de referencia de sostenibilidad mundial para hacer un seguimiento del rendimiento de las acciones de las principales empresas del mundo en términos de criterios económicos, ambientales y sociales. Actualmente, estos índices suponen un punto de referencia para los inversores que han reconocido que las prácticas empresariales sostenibles son fundamentales para generar valor a largo plazo para los accionistas y que desean reflejar sus convicciones en materia de sostenibilidad en sus carteras de inversión.

En cuanto a los índices de sostenibilidad de FTSE4Good¹⁶, se trata de una serie diseñada para medir el desempeño de las empresas que demuestran tener prácticas ambientales, sociales y de gobierno (ESG) sólidas. La gestión transparente y los criterios ESG definidos hacen que los índices FTSE4Good

¹³ Consultado en: Web Oficial de Sustainability Accounting Standards Board. About. <https://cutt.ly/OuQOURJ>

¹⁴ Consultado en: BBVA. (2019). "What is a sustainability index used for?". <https://www.bbva.com/en/what-is-a-sustainability-index-used-for/>

¹⁵ Consultado en: S&P Global. Dow Jones Sustainability Index Family. <https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/>

¹⁶ Consultado en: FTSE Russell. FTSE4Good Index Series. <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

sean herramientas para ser utilizadas por una amplia variedad de participantes del mercado al crear o evaluar productos de inversión sostenibles. De entre las áreas más relevantes que se consideran, encontramos: gestión medioambiental, cambio climático, derechos humanos, derechos laborales, estándares laborales en la cadena de suministro, gobierno corporativo y lucha contra la corrupción.

2.3. Consideraciones finales

Una vez revisados los dos conceptos clave de la investigación, creemos que es necesario aportar unas consideraciones finales que conceptualicen la información revisada en el marco teórico. Con este objetivo, se presenta la siguiente tabla que pretende ser una comparativa teórica entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad Corporativa que nos ayudará a establecer la base para el desarrollo de la siguiente parte más empírica de esta investigación.

Tabla 3. Comparación de las teorías de RSC y SC

	Responsabilidad Social Corporativa	Sostenibilidad Corporativa
Definición	Se trata de un valor intangible que trata de llevar a cabo “una integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores.” (Comisión Europea, 2000)	Se trata de un valor intangible que adopta una empresa para contribuir a “la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas directas e indirectas de una empresa sin comprometer su capacidad para satisfacer también las necesidades de las futuras partes interesadas.” (Dyllick y Hockerts, 2002). “Las actividades de las empresas que demuestran la inclusión de los aspectos sociales y económicos y las preocupaciones ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con los grupos de interés.” (Van Marrewijk, 2003)
Estrategia	En la RSC, deben llevarse a cabo todos aquellos procesos necesarios para alcanzar el propósito planteado por la empresa que, además, deberá plantearse estratégicamente de una manera transversal con la intención de afectar a todo el conjunto de la organización y satisfacer a sus stakeholders (Barrio, 2019) Fijación de objetivos a partir de los intereses de los stakeholders y de la	El primer paso de la gestión de la SC pasa por la definición y planificación de una estrategia que represente el conjunto de valores empresariales fundamentales acordados y que contenga los principios y políticas en materia económica, social y ambiental (Azapagic, 2003) Una estrategia de sostenibilidad surge de la visión y la misión y, a la vez, se integra en ellas. A su vez, se establece en ella la misión de la empresa con respecto al desarrollo sostenible y debe indicar cómo

	<p>visión, misión y valores de la empresa (Barrio, 2019)</p> <p>Planteamiento de la(s) estrategia(s) y determinación de un plan de acción con el diseño de acciones concretas en las que se verá reflejada la estrategia de RSC de la empresa. (Barrio, 2019)</p>	<p>se ajusta la estrategia de sostenibilidad a la estrategia empresarial (Azapagic, 2003)</p> <p>De la estrategia deben derivarse objetivos específicos para cada uno de los departamentos que la conforman involucrando a los altos directivos y a la cultura organizacional, asegurando así la transversalidad de la estrategia. (Baumgartner et al., 2017; Azapagic, 2003)</p>
Dimensiones	<p>La RSC contempla las dimensiones del Triple Bottom Line siendo económica, social y ambiental.</p> <p>Económica Se centra en la maximización de valor para sus grupos de interés.</p> <p>Social Se refiere a las acciones dirigidas para mejorar el bienestar.</p> <p>Ambiental Se busca contribuir a la reducción del impacto de la actividad industrial del ecosistema.</p>	<p>La SC contempla las dimensiones del Triple Bottom Line siendo económica, social y ambiental. Las tres perspectivas deben satisfacerse simultáneamente para cumplir con la visión a largo plazo propia de la sostenibilidad corporativa (Azapagic, 2003).</p> <p>Económica Se centra en flujo de capital suficiente para asegurar la liquidez y al mismo tiempo producir una rentabilidad superior a la media para sus accionistas.</p> <p>Social Se refiere a las acciones que añaden valor en las comunidades en las que operan aumentando el capital humano de los socios, así como fomentando el capital social de esas comunidades.</p> <p>Ambiental Se basa en utilizar únicamente recursos naturales que no causen emisiones y realizar actividades que no degraden el ecosistema.</p>
Stakeholders	<p>Una empresa debe perseguir sus fines corporativos acompañada de sus stakeholders y establecer canales de escucha y relación con sus públicos para identificar problemas y temas críticos sobre los que debe trabajar (Villagra 2015). Es necesario identificar y priorizar estos grupos para poder establecer una estrategia de comunicación que busque adaptarse a sus necesidades lo mejor posible (Azuero, 2011).</p> <p>Clasificación de los stakeholders (Azuero, 2009).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por responsabilidad: • Por influencia: • Por cercanía • Por dependencia • Por representación 	<p>La gestión de los grupos de interés pasa por comprender mejor las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Para ello, debería realizarse un análisis detallado de los grupos de interés involucrados en la empresa, el cual debería establecer las necesidades actuales y futuras y determinar las prioridades del desarrollo sostenible (Azapagic, 2003).</p> <p>Clasificación de los stakeholders (Azapagic, 2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Acreedores • Clientes • Empleados • Autoridades locales • Comunidades locales • ONGs

		<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades normativas • Accionistas • Proveedores
Evaluación y normativa	<p>Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacto Global de las Naciones Unidas • Libro Verde de la Comisión Europea • Declaración Tripartita de la OIT • Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales • Global Reporting Initiative <p>Normas</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGE 21 • AA 1000 • SA 8000 • ISO 9001 • ISO 14001 • ISO 26000 	<p>Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacto Global de las Naciones Unidas • Global Reporting Initiative • Carbon Disclosure Project • Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales • Índices bursátiles de sostenibilidad • Objetivos de Desarrollo Sostenible <p>Normas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familia ISO • Familia AA • Familia SA • Sustainability Accounting Standards Board

Si comparamos las teorías de los conceptos de RSC y SC, podemos observar que su definición da lugar a una primera similitud: en los dos casos se habla de un valor intangible que adoptan las empresas en su gestión de la comunicación empresarial para aumentar la relación con sus grupos de interés e integrar preocupaciones en el ámbito económico, social y medioambiental. De todos modos, en la definición de SC se aprecia una mayor influencia de la definición del concepto de sostenibilidad incluida en el Informe Brundtland (1987) de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. Esto nos sugiere una de las diferencias entre estos dos conceptos: el origen del concepto de SC está ligado al ámbito medioambiental en contraste con el origen de RSC que tiene que ver con la relación entre la gestión empresarial y la sociedad.

En lo referente a la estrategia, la mayoría de las características son similares en ambos conceptos. Es por ello por lo que, tanto la RSC como la SC, tienen como objetivo la búsqueda de una gestión integral y estratégica que goce de una naturaleza transversal. Para llevarlo a cabo, a través de la visión, misión y valores de la empresa y de los intereses de los stakeholders se determina un plan de acción o plan estratégico con el diseño de iniciativas concretas.

Tanto la gestión de la RSC como la de SC consideran la teoría del Triple Bottom Line de John Elkington (1998) para configurar las perspectivas (dimensiones) que adopta su modelo de gestión. Por lo tanto, ambos conceptos llevan a cabo

iniciativas en las dimensiones económica, social y medioambiental considerando para cada una de ellas el mismo tipo de acciones.

En líneas generales, la gestión de stakeholders, tanto en la RSC como en la SC, persigue el mismo objetivo, haciendo hincapié en una buena relación con los grupos de interés basada en el diálogo y la escucha activa. Además, en ambos casos se prioriza la comprensión de las expectativas y las necesidades de los stakeholders, pero en el caso de la SC, podemos ver que se remite de nuevo a la definición origen del concepto de sostenibilidad para, de este modo, añadir un énfasis en las necesidades futuras de los grupos de interés y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Por último, en cuanto a evaluación y regulación de la SC y la RSC, ambos modelos coinciden en la mayoría de las normas e iniciativas, de todos modos, la SC incluye otros proyectos pensados en el marco del desarrollo sostenible como, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y las normas de la Sustainability Accounting Standards Board.

Una vez revisadas las teorías de los dos conceptos, podemos afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad Corporativa coinciden en la mayoría de los aspectos teóricos. Habiendo llegado a esta consideración, nos disponemos a observar qué ocurre en la práctica para poder comprobar si, en efecto, tanto la gestión de RSC como la de SC se llevan a cabo de la misma forma.

3. Metodología

Una vez expuestos en el marco teórico los dos conceptos clave de la investigación, nos disponemos a exponer la parte empírica de este trabajo en la que se desarrollará la investigación a partir de un estudio de diez casos.

3.1. Objeto y objetivos de la investigación

El objeto de estudio de esta investigación es la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad Corporativa y la comparación de sus modelos de gestión en **10 empresas** realizando un muestreo por juicio a partir de organizaciones que aparecen en el buscador web de Corresponsables.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con este trabajo es **comprobar si los valores intangibles de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad corporativa se asumen como prácticas distintas por parte de estas empresas**. Así mismo, se pretende conocer si la RSC y la sostenibilidad son dos conceptos diferentes y, por lo tanto, deben gestionarse de manera distinta o si sólo es cuestión de nomenclatura. A partir de este objetivo principal, surgen dos objetivos secundarios que detallamos a continuación:

- Contribuir a la investigación académica y aportar nuevos datos sobre la dicotomía entre los conceptos de RSC y sostenibilidad en cuanto a su gestión empresarial.
- A modo personal, aprender más sobre estos dos conceptos que no hemos tenido la oportunidad de estudiar en profundidad durante nuestra formación como periodistas.

3.2. Preguntas de investigación

Para poder entender el sentido de este trabajo es importante plantear unas preguntas previas a las que pretendemos resolver con la elaboración de esta investigación. Yin (2009: 4) define las preguntas de investigación como “las preguntas específicas que el investigador del estudio de caso debe tener en cuenta al reunir los datos.” Según Enrique y Barrio (2018), “de la revisión de la teoría, surgirán proposiciones de estudio o preguntas de investigación que se concretarán en categorías y subcategorías temáticas de análisis.” De este modo, dado que el objetivo principal del trabajo es comprobar si la RSC y la sostenibilidad corporativa se gestionan de manera diferente, se proponen la siguiente pregunta de investigación:

- **¿Qué diferencia existe, en cuanto a gestión, entre la RSC y la sostenibilidad corporativa?**

Esta pregunta de investigación principal se desglosa en las siguientes preguntas de investigación secundarias:

- ¿Las estrategias de RSC y SC tienen el mismo contenido?
- ¿Qué dimensiones se trabajan en la RSC y la SC?
- ¿Cómo se gestionan los stakeholders y a cuáles se dirige?
- ¿Por qué normas e iniciativas se rigen y se evalúan los modelos de RSC y SC?

3.3. Diseño de investigación

Una vez se han planteado los métodos que emplearemos para la realización de este trabajo, nos disponemos a presentar el diseño de la investigación. Según Yin (2009: 26), "todo tipo de investigación empírica tiene un diseño de investigación implícito, si no explícito. En el sentido más elemental, el diseño es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las preguntas iniciales de investigación de un estudio y, en última instancia, con sus conclusiones."

3.3.1. El estudio de caso

La metodología seleccionada para esta investigación ha sido el estudio de caso. Según Yin (1989), ésta se trata de una "indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de la vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas" (en Wimmer y Dominick, 1996: 160). El mismo autor identifica otras características del estudio de caso como método de investigación. Yin (2009) asegura que es posible encontrar dos variantes diferentes: el estudio de caso simple y el estudio de caso múltiple. Este último se define como una variante de los estudios de caso en la que se replican los resultados (repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para mejorar la validez de éstos) utilizando una o varias unidades de análisis con el objetivo de extraer un único conjunto de conclusiones de "casos cruzados".

Barrio y Enrique (2018) argumentan que la selección premeditada de casos concretos para el estudio de caso hace que sea un método que no permite producir mayores generalizaciones debido a que no es representativo. Sin embargo, es útil para conocer de forma exhaustiva el por qué y cómo se produce el fenómeno que pretendemos analizar.

3.3.2. Muestra

Para poder desarrollar la investigación, la muestra de empresas que usaremos se centrará en **cinco sectores empresariales** diferentes: **financiero, seguros, energía, farmacéutico y telecomunicaciones**. De cada uno de estos sectores, se ha escogido una empresa que implemente o trabaje la RSC y una que lo haga por medio de la SC. Las empresas escogidas para el estudio de caso múltiple son: Unicaja, Banco Santander, Mutua Madrileña, Mapfre, CEPSA, EDP, Kern Pharma, Esteve, Cellnex y Vodafone. En la tabla siguiente se resumen las empresas, los sectores y si trabajan la RSC o la sostenibilidad corporativa, siendo objeto de nuestra investigación:

Tabla 4. Muestra escogida para el análisis

Sector empresarial	Responsabilidad Social Corporativa	Sostenibilidad Corporativa
Financiero	Unicaja	Banco Santander
Seguros	Mutua Madrileña	Mapfre
Energía	CEPSA	EDP
Farmacéutico	Kern Pharma	Esteve
Telecomunicaciones	Cellnex	Vodafone

Fuente: Elaboración propia

La elección de las empresas se ha llevado a cabo por medio de la página web de la organización Corresponsables. Fundada en 2005, Corresponsables es una empresa de comunicación referente en RSC y sostenibilidad con actividad en España y Latinoamérica. El buscador de Corresponsables -usado para localizar a las empresas que se estudiarán en esta investigación- es un buscador digital interactivo que recoge empresas y organizaciones de todo tipo que siguen criterios de RSC y sostenibilidad en su día a día. Cada empresa dispone de un perfil que contiene información básica sobre la empresa, los informes anuales corporativos más recientes y las actividades que la empresa ha llevado a cabo. A través de Corresponsables, también, se ha comprobado que las empresas utilizan abiertamente estrategias de RSC y SC.

3.3.3. Recolección y análisis de datos

Por un lado, las preguntas de investigación ya han sido planteadas, así entonces, debemos definir el proceso de investigación que nos permitirá recoger los datos empíricos que darán respuesta a estas preguntas. En este estudio de caso, se ha llevado a cabo la recolección de datos mediante la revisión documental. Enrique y Barrio (2018: 8), citando a Collier (2005), exponen que “la revisión de documentos, elaborados por otras personas y que hace referencia al caso

estudiado, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u otros escritos, representa una de las fuentes de información más utilizadas en el método del caso como parte de la estrategia de triangulación de éste, proporcionando coherencia, fiabilidad y solidez a los datos.” Así entonces, a grandes rasgos, la revisión documental se centrará en la información publicada por las mismas empresas y por la web de Corresponsables en las que se hable de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad Corporativa de cada empresa.

Más concretamente, la documentación que utilizaremos es aquella publicada por las mismas empresas y disponible durante la realización de la recolección de datos empíricos. De este modo, se han observado, por un lado, las páginas web y los perfiles en la web de Corresponsables y, por otro lado, la memoria de RSC o el informe de sostenibilidad publicados más recientemente por los departamentos de RSC y SC de cada empresa seleccionada. En la tabla siguiente se especifica la documentación y las fuentes seleccionadas para el análisis de cada empresa:

Tabla 5. Documentación y fuentes disponibles de cada empresa

Empresas	Página web corporativa (URL)	Informes y memorias (URL)	Perfil en Corresponsables (URL)
Unicaja RSC	https://cutt.ly/iyxd2yK Última revisión: 05/05/2020	https://cutt.ly/DyxfNii (2019)	https://cutt.ly/Uy8PYaX Última revisión: 05/05/2020
Banco Santander SC	https://cutt.ly/uyxfq69 Última revisión: 06/05/2020	https://cutt.ly/hyxgoa5 (2019)	https://cutt.ly/Ey8PASw Última revisión: 05/05/2020
Mutua Madrileña RSC	https://cutt.ly/Hyxfytv Última revisión: 20/05/2020	https://cutt.ly/Jyxgnxm (2018)	https://cutt.ly/Gy8PKHG Última revisión: 05/05/2020
Mapfre SC	https://mapfre.com Última revisión: 12/05/2020	https://cutt.ly/MyxgIKO (2019)	https://cutt.ly/Uy8PBpd Última revisión: 05/05/2020
Cepsa RSC	https://cepsa.com/es/ Última revisión: 22/05/2020	https://cutt.ly/0yxgFDo (2019)	https://cutt.ly/iy8P9S7 Última revisión: 05/05/2020
EDP SC	https://edp.com/es Última revisión: 17/05/2020	https://cutt.ly/ayxgXmw (2019)	https://cutt.ly/iy8Pd0K Última revisión: 05/05/2020
Kern Pharma RSC	https://cutt.ly/dyxf46V Última revisión: 19/05/2020	https://cutt.ly/0yxhi8Y (2018)	https://cutt.ly/Py8PhwR Última revisión: 05/05/2020
Esteve SC	https://esteve.com Última revisión: 24/05/2020	https://cutt.ly/syxhgWs (2018)	https://cutt.ly/5y8PjGx Última revisión: 05/05/2020

Cellnex RSC	https://cutt.ly/Byxf9UI Última revisión: 15/05/2020	https://cutt.ly/Zyxhz67 (2019)	https://cutt.ly/Wy8AfPx Última revisión: 05/05/2020
Vodafone España SC	https://cutt.ly/SyxfUAm Última revisión: 14/05/2020	https://cutt.ly/Nyxigks (2018-19)	https://cutt.ly/Ty8AiVj Última revisión: 05/05/2020

Fuente: Elaboración propia

Una vez los datos han sido seleccionados, se ha procedido a examinarlos e interpretarlos. Para poder estudiar la información obtenida, se han considerado como base las teorías que abordan nuestro objeto de estudio descritas en el marco teórico. Éste ha sido la herramienta de referencia para la investigación que nos ha permitido identificar los aspectos que deben analizarse. Estos aspectos se denominan **categorías de análisis**. Sierra (2001: 291) define las categorías de análisis como “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación”, por lo tanto, nos permiten establecer diferentes puntos de referencia para organizar y clasificar la recolección de datos empíricos. A parte de unas categorías de análisis principales, se han planteado diferentes aspectos de la teoría que hemos traducido en subcategorías. A continuación, se exponen las categorías y subcategorías de análisis establecidas:

Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sostenibilidad Corporativa (SC) de las 10 empresas seleccionadas

a. Estrategia de RSC o SC

1. Planificación de la RSC o la SC
2. Alineación de la visión, misión y valores con la estrategia

b. Dimensiones que trabaja la RSC o SC

1. Ámbitos estratégicos de la RSC o SC: dimensiones económica, social y medioambiental

c. Transversalidad de la RSC o SC

1. A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica
2. De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders
3. Departamentos implicados en la RSC o la SC

d. Normas e iniciativas de RSC o SC

Una vez hemos identificado las categorías de análisis, estas se han utilizado para examinar e interpretar las fuentes que nos proporcionan los datos de gestión de RSC o SC de las compañías. Tal y como hemos indicado, el análisis se ha realizado mediante la información publicada por las empresas y en Corresponsables.

En último lugar, se han evaluado los resultados. Para ello, se ha analizado de manera individual la información obtenida de cada una de las empresas; clasificándola a través de las categorías de análisis a modo de ejes temáticos. Posteriormente, siguiendo la línea de los objetivos de esta investigación, se ha realizado una comparación de la información recogida de todas las empresas. En este sentido, la comparación se ha confeccionado en dos niveles: primeramente, una comparativa de cada uno de los casos del mismo sector económico y, posteriormente, una comparativa global de la gestión de RSC y SC. Esta parte, una vez elaborada, ha sido la base para fomentar las conclusiones de esta investigación.

4. Resultados de la investigación

4.1. Sector financiero

4.1.1. Gestión de la RSC de Grupo Unicaja Banco

Unicaja Banco es un banco español con sede en Málaga que cuenta con una clara posición de liderazgo en sus regiones de origen (Andalucía y Castilla y León), donde se concentra más del 80% de su red comercial, con un carácter de banca de proximidad. El Grupo desarrolla su actividad exclusivamente en España, con presencia en la mayor parte del territorio nacional. Unicaja Banco dispone de una red nacional de más de 1.100 oficinas, un equipo humano integrado por más de 6.200 empleados, y una sólida base de aproximadamente tres millones de clientes, que constituyen la base de su crecimiento sostenido.¹⁷

Unicaja Banco cuenta con una visión muy amplia de su empresa centrándose en *“consolidarse como entidad de referencia en sus respectivos ámbitos de actuación, desplegando una amplia y diversa oferta de productos y servicios financieros de calidad, prestando un servicio altamente profesionalizado y cualificado, adecuado a las demandas y exigencias de los diferentes segmentos de clientes, atendiendo a criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), bajo la óptica de la gestión empresarial eficiente, la obtención de beneficios y la armonización de todo ello con los fines de los diferentes grupos de interés.”*¹⁸ En lo referente a su misión, se estipula “la satisfacción de las necesidades de sus clientes e inversores y la preservación de la buena imagen y reputación de la Entidad, en sentido amplio” atendiendo al siguiente conjunto de valores:

- La prudencia, la solvencia y la estabilidad.
- La transparencia, el compromiso ético y la responsabilidad corporativa.
- La eficiencia empresarial y la mejora continua del modelo de gestión de empresa.
- La prestación de servicios de calidad.
- La apuesta por la formación, la investigación y la innovación.
- El respeto por el medioambiente.
- La satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés de referencia.
- El orgullo de pertenencia de los empleados al Grupo y su proyecto, y la igualdad en el trato, ante idénticas situaciones, entre hombres y mujeres.

¹⁷ Consultado en: Unicaja Banco. Institucional. Conozca Unicaja Banco. <https://www.unicajabanco.com/es/institucional>

¹⁸ Consultado en: Unicaja Banco. Misión, visión y valores. <https://www.unicajabanco.com/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/mision-vision-y-valores>

- La conexión con el territorio y el desarrollo socioeconómico de las zonas geográficas de actuación.

a. Estrategia de RSC

Planificación de la estrategia

El Grupo Unicaja Banco (2019) define su visión estratégica como “*ser la entidad financiera líder en nuestros mercados de origen, referente en calidad, cercanía y confianza en el servicio a nuestros clientes, y comprometida con la sociedad, las finanzas sostenibles y la creación de valor.*” Se establece, entonces, se una Política de RSC que sirve como estrategia centrada en la transformación de la compañía que debe adaptarse a un nuevo entorno y acoger, en todas las circunstancias, unas finanzas sostenibles.

Alineación con la visión, misión y valores

Tal y como se establece en el Informe de RSC (2019), la estrategia del Grupo Unicaja Banco se desarrolla en todas sus líneas de tiempo (inmediato, medio y largo plazo) en base al reflejo de su Misión, Visión y Valores. En este sentido, podemos observar que los objetivos de esta de la compañía se alinean con algunos de los valores como, por ejemplo, la prestación de servicios de calidad, la eficacia empresarial y mejora continua o el sustento en el tiempo del desarrollo social y económico.

b. Dimensiones que trabaja la RSC

La estrategia de RSC del Grupo Unicaja Banco considera como ámbitos de actuación la dimensión económica, social y medioambiental; siguiendo así las dimensiones del Triple Bottom Line, tal y como hemos visto anteriormente en el marco teórico de este estudio.

Dimensión económica

Dentro de la dimensión económica de la RSC, el Grupo Unicaja Banco encuentra tres líneas de actuación: **la transparencia, la ética y la investigación**. Para ello, la empresa se centra en las siguientes áreas de actuación:

- Establecimiento del Código de Buenas Prácticas para la **reestructuración de las deudas** encaminado a la protección del deudor hipotecario.
- **Prevenir y detectar eventuales conductas irregulares** con un Sistema para la Prevención del Riesgo Penal.
- Participación en el Centro Internacional de Formación de Autoridades y Líderes (CIFAL) en Málaga, que es un proyecto del Instituto para la

Formación Profesional e Investigaciones de las Naciones Unidas (UNITAR, por sus siglas en inglés).

- Promoción de la **colaboración financiera** para el desarrollo de **iniciativas orientadas al autoempleo** y a la **financiación de proyectos empresariales** y de negocio de emprendedores.

Dimensión social

Tal y como podemos observar en el Informe de RSC (2019) de la compañía, la dimensión social del Grupo Unicaja Banco centra sus ámbitos de actuación en la **inclusión financiera y la promoción de formación y cultura financieras** entre la población. Con este objetivo, el grupo se encuentra adherido al “Código de Buenas Prácticas para las Iniciativas de Educación Financiera” y desarrolla acciones específicas para el Proyecto Edufinet de la OCDE y la Comisión Europea, el cual promueve la educación financiera de todos los ciudadanos. Dentro de esta dimensión, Unicaja Banco tiene en cuenta otras áreas clave que pretende contribuir con el desarrollo social:

- **Respuesta adecuada a los deudores hipotecarios** en el umbral de exclusión social a través de la creación de un Fondo Social.
- **Conceder beneficios sociales a la plantilla** que superan los legalmente establecidos como, por ejemplo, excedencia por cuidado de hijos, excedencia voluntaria, excedencia forzosa, fondo común de quebranto de moneda, tarjetas de pago con condiciones especiales, préstamos hipotecarios y personales a tipos reducidos, etc.
- **Incluir el ámbito de actuación social en materia de Prevención de Riesgos Laborales** mediante El Comité de Intercentros de Seguridad y Salud como órgano de consulta y participación, incluyendo así documentos como un Protocolo para la prevención de violencia y agresiones externas derivadas del trabajo, un Protocolo de integración laboral de personas con discapacidad y un Procedimiento ante situaciones de atraco.
- Igualdad de trato y de oportunidades efectiva que permita a la mujer ocupar el papel que le corresponde en el ámbito empresarial e institucional, favoreciendo con ello la generación de riqueza y valor en la sociedad en la que actúa mediante el **Plan de Igualdad**.
- Mantener relaciones con **proveedores respetuosos con la legislación laboral vigente** y con los **derechos humanos**.
- Llevar a cabo en los principales territorios de Unicaja Banco **acciones de asociación o patrocinio a las principales organizaciones sociales y a las actividades que desarrollan** en ámbitos de diversa naturaleza: cultural, artística, deportiva, lúdica...

Dimensión medioambiental

En esta dimensión, el Grupo Unicaja Banco cuenta con una **Política Ambiental y de Cambio Climático** en la que se establecen los principios básicos de actuación en materia medioambiental y de gestión de riesgos asociados al **cambio climático**; potenciando así las iniciativas encaminadas a la protección y conservación del medioambiente. Para ello, las áreas principales de actuación que se tienen en cuenta en esta dimensión son:

- Desarrollo de actuaciones de gestión medioambiental y promoción de la responsabilidad medioambiental en la sociedad
- Mitigación del cambio climático por medio de la reducción de emisión de gases
- Financiación de proyectos que contribuyan a mejorar la eficiencia energética y alcanzar mayor sostenibilidad a largo plazo
- Fomentar una actitud responsable entre los empleados y la sociedad.

c. Transversalidad de la RSC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

La gestión de la RSC de Grupo Unicaja Banco tiene en cuenta cuatro compromisos que establecen elementos para el diálogo con los diferentes grupos de interés. Este diálogo se define como un diálogo abierto, bidireccional, activo y de carácter institucionalizado. En el Informe de RSC del Grupo Unicaja Banco (2019), este proceso de diálogo se establece como una escucha activa de las necesidades de los grupos de interés. Para llevarlo a cabo, se usan “espacios específicos de participación interna y externa” como, por ejemplo, el contacto a través de las redes sociales o la publicación de información sobre mecanismos de comunicación (telefónica y vía email). El objetivo recae en la creación de valor económico asociado al compromiso con todos los grupos de interés.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

Los ámbitos de compromiso de la RSC confeccionan el mapa de públicos de interés de la compañía:

- las **Personas** (clientes y usuarios, accionistas e inversores, personal y proveedores),
- los **Territorios**,
- la **Sociedad** y
- el **Medioambiente/Clima**.

Si tenemos en cuenta la clasificación de grupos de interés para la RSC de Azuero (2009), este mapa de stakeholders no es representativo de la clasificación

escogida ya que se traduce en una diferenciación por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación que únicamente podría incluir dos de los grupos de interés: Personas y Sociedad.

Departamentos implicados en la RSC

Tal y como hemos visto en el marco teórico, para la transversalidad de la gestión de RSC es importante que ésta última se aplique en todos los departamentos y ámbitos de la empresa. En el caso del Grupo Unicaja Banco, la compañía cuenta con un Comité de Sostenibilidad y RSC, presidido por el Presidente Ejecutivo, que se encarga de impulsar la sostenibilidad y gestionar la RSC. Además, el área de RSC se integra en la Dirección de Relaciones Institucionales y con Grupos de Interés y Sociedad. En su última memoria del 2019, se expone su total compromiso con la RSC integrada en la ejecución de todas las iniciativas del plan estratégico involucrando, además, otros departamentos de la empresa como: Recursos Humanos (acciones en relaciones laborales-sindicales y sociales o Programas de Atracción y Desarrollo del Talento), Atención al Cliente (compromiso con las personas consolidando y estableciendo relaciones de confianza con los clientes), Departamento de Prevención para acciones de gestión de prevención (seguridad y salud laboral), Departamento de Operaciones de Seguridad para acciones de ciberseguridad.

d. Normas e iniciativas de RSC

Como parte de la gestión de la RSC, el Grupo Unicaja Banco hace referencia, en su última memoria (2019), a diversos estándares e instrumentos que regulan e inspiran sus prácticas de RSC, especialmente para los programas de gestión medioambiental:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas

En el caso de normas e indicadores, se especifican algunas relacionadas, principalmente, con los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001 y ISO 45002) y de gestión ambiental (ISO 14001).

4.1.2. Gestión de la SC de Banco Santander

Banco Santander es un banco comercial multinacional español y una empresa de servicios financieros con sede en Madrid y Santander. Esta empresa financiera mantiene una presencia en todos los centros financieros mundiales como la decimosexta institución bancaria más grande del mundo. Aunque es conocido por sus operaciones bancarias en Europa, ha extendido sus operaciones a América del Norte y del Sur y, más recientemente, a Asia continental. Banco Santander opera en 10 mercados principales (España, Alemania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos) y ha establecido una red de 145 millones de clientes de entre los cuales encontramos particulares, empresas, instituciones, corporaciones, banca privada y universidades.¹⁹ También cuenta con una amplia red de empleados sumando más de 196 mil.

Esta empresa financiera expone su cultura corporativa a través de la iniciativa Santander Way la cual se encuentra alineada con la estrategia corporativa. En ella se incorporan la visión, la misión y la forma de trabajar de Banco Santander. Así entonces, la visión es “ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros” y su misión trata de “contribuir al progreso de las personas y las empresas” a partir de unos valores que definen la forma de trabajar y los comportamientos esperados por parte de todos los empleados para los clientes. Estos valores se definen como²⁰:

- Sencillo: servicio accesible, con productos sencillos y fáciles de entender, lenguaje sencillo y mejora diaria de los productos.
- Personal: trato personalizado para los clientes, productos y servicios que mejor se adaptan a sus necesidades, y valor y trato único para todos los empleados y clientes.
- Justo: trato justo y equitativo para los empleados y clientes, transparencia y cumplimiento de expectativas y promesas, y buenas relaciones con los grupos de interés. somos transparentes y cumplimos nuestras promesas.

A modo adicional, la cultura de Banco Santander incluye ocho comportamientos corporativos considerados el principal exponente de su cultura y la guía que define la forma de trabajar y vivir de la empresa. Estos comportamientos son “soy respetuoso”, “escucho de verdad”, “hablo claro”, “cumpló promesas”, “promuevo la colaboración”, “trabajo con pasión”, “apoyo a las personas” e “impulso el cambio”.²¹

¹⁹ Consultado en: Banco Santander. Sobre Nosotros. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros>

²⁰ Consultado en: Web corporativa de Banco Santander. Sobre nosotros: Cultura Corporativa. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa>

²¹ Consultado en: Ibídem.

a. Estrategia de SC

Planificación de la estrategia

La estrategia de sostenibilidad corporativa de Banco Santander se basa en “ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando con responsabilidad y ganándose la confianza de los empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.” Para el desarrollo de esta estrategia, la compañía financiera ha creado un plan de **Estrategia de Banca Responsable 2020-22** en el que se identifican los retos y oportunidades que les permiten adaptarse a un mundo que evoluciona rápidamente. Así entonces, **se planifican dos objetivos principales: adaptarse al nuevo entorno empresarial y contribuir a un crecimiento inclusivo y sostenible**; planteados para cumplirse en materia de acción económica, social y medioambiental. Estos objetivos se publican en su Informe de Sostenibilidad (2019), juntamente con los progresos conseguidos, de modo que todos los grupos de interés puedan hacer un seguimiento.

Alineación con la visión, la misión y los valores

Santander Way es el eje estratégico principal de la empresa que engloba la misión, la visión y los valores corporativos. Este proyecto se presenta en su último informe como contribución a la creación de una cultura corporativa sólida que les permite, a la vez, ser un banco más responsable basado en los valores de Sencillo, Personal y Justo. Además, se identifican ocho comportamientos corporativos presentes en todos sus procesos y diversos Compromisos de Liderazgo que contribuyen a acelerar la transformación corporativa y cultural necesaria para adaptarse al nuevo entorno empresarial.

Figura 4. Integración de la estrategia de Banco Santander



Fuente: (Banco Santander, 2019)

b. Dimensiones que trabaja la SC

La estrategia de SC de Banco Santander se desarrolla desde un enfoque de sostenibilidad orientado a la creación de valor compartido a largo plazo para todos los grupos de interés y a la gestión de los riesgos sociales y medioambientales. Para ello, se establecen compromisos éticos (económicos), sociales y medioambientales siguiendo así la triple tendencia de dimensiones identificada en la teoría del Triple Bottom Line.

Dimensión económica

La dimensión económica de Banco Santander pone especial atención a la transformación que la economía mundial está experimentando. Para ello, su objetivo de crear un nuevo entorno empresarial empieza por **asumir más responsabilidades y trabajar de una manera más innovadora** centrándose en las siguientes áreas:

- **Profesionales preparados y comprometidos** capaces de entender las necesidades de los clientes haciendo uso del potencial que ofrecen las nuevas tecnologías por medio de la formación, la evaluación y remuneración, la diversidad e inclusión y el buen entorno de trabajo.
- **Prácticas de negocio responsables** poniendo como centro al cliente, pero promoviendo, también, comportamientos éticos en los proveedores mediante una Política de Homologación de Terceros basada en criterios como el precio, la calidad del servicio y la sostenibilidad.
- **Valor para los accionistas e inversores** proporcionando un crecimiento sostenible y unos beneficios estables asegurando la transparencia y la rentabilidad.
- **Productos innovadores, sencillos y personalizados** para asegurar el buen acceso a la financiación a través del lanzamiento de la Plataforma Santander Global (SGP, por sus siglas en inglés) para acelerar “el progreso hacia la creación de la mejor plataforma de servicios financieros”
- **Apoyo a las pequeñas y medianas empresas** concediéndoles préstamos y proporcionando tecnologías que les ayuden a crecer, emplear más personas y hacer su negocio más competitivo. Para ejemplificarlo, a través de tres plataformas: *Global Trade Services* (GTS), *Global Merchant Services* (GMS) y *Trade Club Alliance*, Banco Santander contribuye a la expansión internacional de pequeñas y medianas empresas.
- **Adecuada contribución fiscal** en todas las jurisdicciones en las que opera participando activamente en los programas de cumplimiento de las administraciones tributarias como el Código de Buenas Prácticas Tributarias de España o el *Code Practice of Taxation for Banks* del Reino Unido.

- **Apoyo a la educación superior** por medio de la creación de una red única de universidades a través de la cual se apoya la educación, el emprendimiento y la empleabilidad con iniciativas como Becas Santander y Santander X (ecosistema para conectar emprendedores con talento, clientes y financiación).

Dimensión social

La dimensión social que trata la Sostenibilidad Corporativa de Banco Santander busca fomentar el **crecimiento inclusivo, equitativo y sostenible para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas**. Según se expone en el Informe de Sostenibilidad de Banco Santander (2019), este crecimiento se guía por el concepto de desarrollo sostenible que hemos estudiado en el marco teórico, considerando así que sus actividades deben satisfacer las necesidades presentes sin poner en peligro los recursos y posibilidades de las generaciones futuras. Para ello, la compañía se centra en dos áreas:

- **Inclusión y empoderamiento financiero** de las personas basado en el **acceso** (uso sencillo de sus productos y creación de la plataforma Superdigital para poblaciones no bancarizadas), la **financiación** (microfinanzas en países de renta baja o financieramente vulnerables como Brasil, México, Uruguay o Argentina) y la **educación financiera** (iniciativas online y presenciales y la adhesión a la Alianza de Directivos del Sector Privado para la Inclusión Financiera).
- **Inversión en la sociedad** por medio del compromiso con la **educación infantil** (principalmente en Latinoamérica para garantizar acceso a una educación de calidad), **apoyo al bienestar social** de las personas (lucha contra la exclusión social por situaciones de pobreza y vulnerabilidad) y **difusión del arte, la cultura y el conocimiento** (Fundación Banco Santander España).

Además, Banco Santander tiene en cuenta diferentes actividades para conceder **beneficios sociales a los empleados** por medio de estrategias de diversidad e inclusión con acciones en igualdad de género, igualdad salarial, discapacidad y conciliación de la vida profesional/familiar que, en el caso de España, se llevan a cabo a través del programa Santander Contigo.

Dimensión ambiental

En la compañía Banco Santander, la dimensión ambiental se basa en el compromiso con el medioambiente centrado en la **reducción de la huella** de la compañía. Esto se aplica en tres áreas principales mediante la implementación de un **Plan de Eficiencia Energética 2019-2021** que ha puesto en marcha

iniciativas centradas en el ahorro de energía, el ahorro de materias primas, la reducción de residuos y la sensibilización. Las líneas de acción que cumplen el objetivo de la dimensión ambiental de Banco Santander son:

- Reducir las **emisiones** de CO₂ y aumentar la compensación de emisiones
- Reducir y gestionar los **residuos** de forma responsable
- Aumentar la **toma de conciencia** en torno a aspectos medioambientales entre los empleados y otros grupos de interés

Por último, también se incluye el programa **Climate Finance** con el objetivo de **proporcionar financiación a proyectos de energía renovable** y alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo Climático de París para combatir el cambio climático y adaptarse a sus efectos.

c. Transversalidad de la SC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Tal y como hemos visto, la visión de la empresa se centra en ganarse la confianza de todos los grupos de interés. Esta confianza es el elemento clave que Banco Santander usa para cumplir con su objetivo de crear valor a largo plazo. Así entonces, se promueve la escucha activa de todos los grupos de interés mediante un diálogo basado en escuchar, analizar y dar respuesta a las opiniones e inquietudes. En este sentido, Banco Santander realiza de forma anual un análisis interno y externo para identificar los aspectos más importantes para sus grupos de interés en materia social, ambiental y de comportamiento ético adaptándolo así a sus actividades de sostenibilidad corporativa.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

En el Informe de Sostenibilidad (2019) de Banco Santander, el **mapa de públicos de interés** se conforma de la siguiente manera:

- **Empleados**
- **Clientes**
- **Accionistas**
- **Sociedad**

Si tenemos en cuenta el criterio de clasificación propuesto por Azapagic (2003), el mapa de públicos de interés de Banco Santander tiene en cuenta, únicamente, algunos de los stakeholders propuestos por el autor, en concreto, Empleados, Clientes y Accionistas. Encontramos que, en el caso del grupo de interés nombrado como "sociedad", éste se podría desglosar en las categorías de Azapagic (2003) de comunidades locales y ONGs.

Departamentos implicados en la RSC o la SC

Actualmente, Banco Santander cuenta con una Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura que asiste al Consejo de Administración en el cumplimiento de sus responsabilidades respecto a la estrategia y los asuntos de sostenibilidad. Para gestionar la sostenibilidad corporativa, en Banco Santander existe una **Unidad Corporativa de Banca Responsable** que depende directamente de Presidencia y se encarga de impulsar la agenda de banca responsable transversalmente en toda la empresa. Con el objetivo de coordinar y alinear esta agenda con cada filial local, en cada una de ellas se establecen unas unidades de Sostenibilidad y Cultura que cuentan con un alto directivo encargado de asegurar la alineación con la estrategia de sostenibilidad general.

De entre los departamentos de Banco Santander implicados en la SC, encontramos Recursos Humanos para las acciones de gestión y retención del talento y evaluación y retribución; Departamento de Calidad para realizar compras responsables (homologación de terceros); Departamento de Cumplimiento y Conducta para la prevención de actividades de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y Departamento de TI (Tecnología de la Información) para acciones de ciberseguridad (protección de datos de clientes y del Grupo).

d. Normas e iniciativas de SC

Para impulsar todas las actividades de sostenibilidad corporativa, Banco Santander participa en diferentes iniciativas a nivel regional e internacional:

- GRI (Global Reporting Initiative)
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
- Alianza Global de Inversores para el Desarrollo (Naciones Unidas)
- Principios de Ecuador
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Por último, también se tienen en cuenta diversos instrumentos que han sido utilizados para la elaboración de su estrategia de sostenibilidad:

- Principales índices de sostenibilidad como Dow Jones y FTSE4Good
- Norma ISO 14001 para sistemas de gestión medioambiental

4.1.3. Comparativa de la gestión de la RSC y la SC en las empresas estudiadas del sector financiero

Para llevar a cabo el análisis de las empresas del sector financiero, en cuanto a la diferencia entre la gestión de la RSC y la SC, consideramos que, para poder llegar a encontrar diferencias y conclusiones de una forma más sencilla, lo mejor es la elaboración de una tabla comparativa que se expone a continuación. La comparación de Unicaja Banco y Banco Santander se ha realizado teniendo en cuenta el contenido de las categorías de análisis designadas.

Tabla 6. Comparación entre la gestión de la RSC de Unicaja Banco y la SC de Banco Santander

		
Planificación de la estrategia	Política de RSC	Estrategia de Banca Responsable 2020-22
Alineación con la visión, la misión y los valores	Sí	Sí
Dimensiones	<p>Económica Enfocada desde transparencia, ética e investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos • Investigación • Deudas hipotecarias • Apoyo al emprendimiento <p>Social Se enfoca hacia stakeholders externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera • Vivienda social <p>Ambiental Centrada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización social • Emisiones • Eficiencia energética 	<p>Económica Enfocada hacia múltiples stakeholders internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo del talento • Innovación • Apoyo al emprendimiento • Oferta competitiva • Proveedores y accionistas <p>Social Enfocada a la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión financiera • Educación infantil • Bienestar social • Arte, cultura y conocimiento <p>Ambiental Centrada en reducción de la huella ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisiones • Residuos • Eficiencia energética • Sensibilización
Transversalidad	<p>Diálogo abierto, bidireccional, activo e institucionalizado para crear valor económico.</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas • Territorios • Sociedad • Medioambiente/Clima 	<p>Crear confianza para ganar valor a largo plazo. Escuchar, analizar y dar respuesta.</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Clientes • Accionistas • Sociedad

	Dirección de Relaciones Institucionales y con Grupos de Interés y Sociedad Comité de Sostenibilidad y RSC Departamentos implicados <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Atención al cliente • Prevención • Operaciones de Seguridad • Calidad 	Unidad Corporativa de Banca Responsable Unidad de Sostenibilidad y Cultura Departamentos implicados <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Calidad • Cumplimiento y Conducta • TI (Tecnología de la Información)
Normas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999) • Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) • Global Reporting Initiative (GRI) • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas • ISO 9001, 14001 y 45002 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI (Global Reporting Initiative) • World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • Alianza Global de Inversores para el Desarrollo (Naciones Unidas) • Principios de Ecuador • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Dow Jones y FTSE4Good • ISO 14001

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de Grupo Unicaja Banco y Banco Santander y analizando las diferencias de la tabla comparativa, primeramente, podemos observar como la empresa que trabaja la RSC, planifica su estrategia a partir de la elaboración de una Política de RSC. En cambio, la empresa que trabaja la Sostenibilidad Corporativa plasma su estrategia por medio de un Plan a cumplir entre el período 2020-22. De todos modos, en lo referente al contenido, observamos como ambas empresas hacen una presentación de sus objetivos principales y la forma de llevarlos a cabo. Además, la alineación de la misión, la visión y los valores es mucho más fiel en Banco Santander, ya que lo integran en su estrategia como una iniciativa en sí.

En el caso de las dimensiones que trabajan Unicaja Banco y Banco Santander, podemos observar que ambas siguen la tendencia del Triple Bottom Line, identificando dimensiones económica, social y ambiental. Los ámbitos tratados por las empresas son parecidos, pero, en el caso de Banco Santander, se observa una mayor planificación de la dimensión ambiental (Plan de Eficiencia Energética 2019-21) lo que les permite definir a mayor escala sus objetivos y llevar a cabo más iniciativas. Contrariamente, Unicaja Banco dispone de una Política Ambiental y de Cambio Climático que únicamente establece los principios básicos de la empresa en materia medioambiental. Algo parecido ocurre en la dimensión social: las empresas coinciden en dos temáticas, pero Banco Santander amplía sus ámbitos de acción incluyendo actividades que no

se relacionan con su sector como, por ejemplo, el arte, la cultura y el conocimiento o la educación infantil.

En lo referente a los grupos de interés, vemos como ambas empresas fomentan la escucha activa de sus grupos de interés. De todos modos, en el caso de la empresa que trabaja la RSC, Unicaja Banco, el objetivo es la creación de valor económico mientras que, en la SC, Banco Santander busca la creación de valor a largo plazo. Esto nos puede indicar la presencia de una estrategia regida por la visión de desarrollo sostenible que, como ya hemos visto en el marco teórico, se centra en la entrega de valor a largo plazo. Además, se observa que, siguiendo los criterios de clasificación de stakeholders escogidos para cada uno de los modelos de gestión, ambas empresas dibujan un mapa que encaja parcialmente con la clasificación escogida. Aunque a priori los mapas sean distintos, cuando se aplica un único criterio para clasificar los grupos de interés, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionarlos en la RSC ni la SC.

Para gestionar la transversalidad, las dos empresas cuentan con departamentos encargados de promocionar la RSC o la SC en todas las áreas y ámbitos de la empresa. Dentro de las áreas implicadas en cada caso, tanto la RSC como la SC parecen contemplar la misma implicación en cuanto a departamentos.

Por último, si comparamos las normas e iniciativas, encontramos que tanto Unicaja Banco como Banco Santander recurren prácticamente a los mismos instrumentos e iniciativas de regulación. De todos modos, la empresa gestionada desde un enfoque de SC, Banco Santander, cuenta con instrumentos creados en el marco de la contribución a la sostenibilidad y con iniciativas más actuales.

4.2. Sector de seguros

4.2.1. Gestión de la RSC de Mutua Madrileña

Mutua Madrileña es una empresa española con estatus jurídico de mutua de seguros considerada como una de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo por el Instituto Merco. La empresa aseguradora, desde su fundación en el año 1930 con tan sólo 80 asegurados, ha llegado a la cifra actual de más de 11 millones de clientes. En sus inicios, la empresa comenzó siendo solamente aseguradora de vehículos, pero, con el paso del tiempo, ha ido abarcando poco a poco más posibilidades de mercado como son, por ejemplo, los seguros de vida o los de salud. En el año 2010, el Grupo Mutua realizó la mayor operación del sector en España al adquirir el 51% del accionariado de SegurCaixa Adeslas y, desde 2015, se considera una empresa en expansión internacional adquiriendo el 40% de la empresa BCI Seguros (Chile).²²

Mutua Madrileña cuenta con una amplia red de trabajadores distribuidos en más de 7.000 talleres concertados, 200 peritos en plantilla, asistencia en carretera, asesores patrimoniales, seguros de hogar y *contact center* para poder hablar con los clientes las 24h del día y con el personal de oficinas. Además, el grupo Mutua tiene una Fundación propia que tiene por sí sola una cultura corporativa propia y que se dedica a apoyar proyectos que ayuden al progreso y la mejora social.²³

La compañía establece como visión²⁴ “dar a sus asegurados un servicio de excepcional calidad con los mejores productos y a precios altamente competitivos, de forma que su experiencia sea diferencial con respecto a cualquier otra empresa del mercado”. Mutua Madrileña explica en su web corporativa²⁵ que cuentan la misión de promover la mejora social a través de su contribución al desarrollo de la investigación en salud, la difusión de la cultura, seguridad vial y la acción social, en apoyo de los colectivos más desfavorecidos. Además, apuntan como valores los siguientes:

- Transparencia: claridad, honestidad, integridad y veracidad en la información que proporcionan y en la forma de gestionar y actuar
- Solvencia: responder a todos los compromisos con holgura y en escenarios complejos.
- Somos Mutua: trabajar en equipo y buscar siempre la excelencia con una orientación clara hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades y

²² Consultado en: Mutua Madrileña. Historia. <https://www.mutua.es/historia-mutua-madrile%C3%B1a/>

²³ Consultado en: Mutua Madrileña. Nuestros profesionales. <https://www.mutua.es/profesionales-mutua/>

²⁴ Consultado en: Mutua Madrileña. Visión. <https://www.grupomutua.es/corporativa/InformeAnual2017/cartaDelPresidente.jsp>

²⁵ Consultado en: Mutua Madrileña. Misión y Valores <https://www.grupomutua.es/corporativa/informe-anual/2019/modelo-actuacion.html>

estableciendo con él relaciones duraderas, basadas en el respeto y el beneficio mutuo.

- Superación: mejora continua de los procesos mediante soluciones dinámicas e innovadoras que satisfagan a los mutualistas, asegurados y clientes, y adaptándose a la evolución permanente de la sociedad.
- Compromiso social: compromiso con todos los grupos de interés a implicarse en el desarrollo sostenible de la sociedad y en la mejora de su calidad de vida mediante la puesta en marcha de acciones y políticas concretas.

a. Estrategia de RSC de Mutua Madrileña

Planificación de la estrategia

Mutua Madrileña considera la RSC como un auténtico pilar estratégico y un factor clave para el éxito empresarial planificándola a través del **Plan Estratégico 2018-2020**. Con tal de conseguir la transversalidad necesaria en todos los procesos en los que se ven involucrados la estrategia de RSC persigue satisfacer las necesidades de los grupos de interés y de la sociedad en general.

Alineación con la misión visión y valores

El grupo Mutua Madrileña basa su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa en la *“gestión responsable (desarrollo rentable y sostenible de la actividad empresarial bajo criterios de transparencia y de gestión ética) en todas las decisiones y proyectos que llevan a cabo y en las relaciones con sus grupos de interés”* teniendo siempre en cuenta la **búsqueda de la sostenibilidad**. El Plan Estratégico de RSC establece unos principios de actuación que se alinean con los valores de la empresa:

- Gestión ética y responsable
- Desarrollo del talento
- Creación de valor para grupos de interés
- Excelencia en los procesos
- Estructura financiera saneada
- Diversificación
- Crecimiento rentable
- Innovación

La compañía lleva a cabo la mayor parte de su programa de RSC dirigiéndose a todos los grupos de interés. De todas formas, cuenta con la Fundación Mutua Madrileña para centrar las actividades en sus clientes y sociedad en general porque, tal y como explican en su informe de RSC, “el éxito empresarial debe ir en paralelo con el progreso social”.

a. Dimensiones que trabaja la RSC

La estrategia de RSC de Mutua Madrileña considera como ámbitos de actuación la dimensión económica, social y medioambiental; siguiendo así las dimensiones del Triple Bottom Line, tal y como ya hemos visto anteriormente.

Dimensión económica

La dimensión económica de la estrategia de RSC de Mutua Madrileña se centra en el **compromiso ético, la excelencia en el servicio y en el ejercicio de transparencia**. En este sentido, la empresa de seguros desarrolla diferentes actividades centrándose en las siguientes áreas:

- Publicación de un informe anual de Gobierno Corporativo, siguiendo las recomendaciones de UNESPA en la Guía de buen gobierno.
- Integridad en la actuación e iniciativas de prevención de riesgos que permitan evitar situaciones que puedan desembocar en responsabilidades legales o afectar al estado financiero, patrimonial y reputacional de la compañía.
- Auditoría externa de la Junta General para la supervisión y lucha contra la corrupción en cualquier parte de la empresa.
- Clima de colaboración para fomentar la transparencia y equidad en las relaciones con proveedores.
- Creación de un entorno de trabajo que fomente el desarrollo profesional de los empleados.
- Importancia de los clientes mediante la mejora de sus servicios, la creación de ventajas por ser mutualistas y la ampliación de ofertas para que cualquiera pueda contratarlos por pocos que sean sus recursos.

Dimensión social

Tal y como se puede comprobar en el Informe de Responsabilidad Corporativa Social (2018) de la compañía, la dimensión social del Grupo Mutua se impulsa a través de la Fundación Mutua Madrileña centrándose en darle importancia tanto a sus empleados como a la sociedad. Con este objetivo, la empresa identifica las siguientes áreas clave para desarrollar sus actividades:

- Importancia en sus empleados: ofrecer igualdad de oportunidades y no rotundo a la discriminación en el trabajo, además de proporcionar facilidad para la flexibilidad y conciliación familiar y luchar por reducir al mínimo la brecha salarial
- Importancia en la sociedad: iniciativas de apoyo a la investigación en salud y a la divulgación científica (apoyo de proyectos de investigación contra el cáncer); acción social (ayudas para la mejora de la calidad de vida de personas desfavorecidas: afectados por la violencia de género, niños y jóvenes con enfermedades raras, y niños que sufren acoso escolar); acción cultural (nuevos museos, exposiciones financiadas por MM con entradas

gratuitas para sus clientes) y Seguridad vial (publicación de estudios sobre siniestralidad, divulgación de recomendaciones, campañas de sensibilización en múltiples jornadas de Seguridad Vial y colaboración institucional).

Dimensión ambiental

El grupo Mutua Madrileña tiene en cuenta la dimensión medioambiental mediante el compromiso corporativo adquirido a través del **Programa Azul** incluido en el Informe de 2018. Se trata de un plan integral que les permite gestionar y controlar los efectos actuales y previsibles de su actividad sobre el entorno y abordar los aspectos ambientales significativos en **la lucha contra el cambio climático y por la preservación del entorno natural**. En 2018, el Grupo Mutua renovó mediante auditoría externa el certificado ISO 50001 al haber logrado reducir el consumo de recursos y del impacto medioambiental. Para ello, se centra en la realización de las siguientes acciones:

- Ahorro y eficiencia energética
- Movilidad sostenible de sus empleados con una flota de vehículos híbridos
- Gestión eficiente de residuos mediante el plan “Vertido Cero” para evitar la acumulación de residuos en vertederos
- Consumo responsable de recursos: agua, energía renovable, papel y consumibles informáticos

Mutua Madrileña cuenta, además, con el proyecto **ECOMutua** que traslada el compromiso con el medioambiente a sus clientes ofreciéndoles información y coberturas adaptadas a los cambios que se producen en las nuevas maneras de moverse para ser sostenibles y más respetuosos con el entorno.

b. Transversalidad de RSC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Mutua Madrileña se centra mucho en mantener la relación y el diálogo social fluido con todos los stakeholders, de manera que la estrategia de la Responsabilidad Social Corporativa sea lo más transversal posible gracias a la comunicación. Desde Mutua Madrileña se busca conseguir la ética y la transparencia con la implantación de las políticas de control y la aplicación del diálogo con los grupos de interés.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

El **mapa de públicos de interés** de Mutua Madrileña de seguros es el siguiente:

- **Asegurados y clientes**
- **Empleados**
- **Proveedores y colaboradores**
- **Sociedad**

- **Reguladores y supervisores**
- **Medios de comunicación**

Si tenemos en cuenta la clasificación de Azuero (2009), este mapa de stakeholders se traduce en una diferenciación por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación. En el caso de Mutua Madrileña, deberíamos incluir dentro de cada categoría los públicos de interés que considera la empresa, pero sucede que varios de ellos podrían estar en más de una categoría:

- **Por responsabilidad:** empleados, asegurados y clientes, sociedad, proveedores y colaboradores.
- **Por influencia:** empleados, a sus asegurados y clientes, los medios de comunicación y las ONG contempladas en el grupo de reguladores y supervisores por la Mutua.
- **Por cercanía:** sociedad
- **Por dependencia:** asegurados/clientes.
- **Por representación:** sociedad, reguladores y supervisores (gobiernos, grupos ecologistas, grupos de presión, asociaciones cívicas).

Departamentos implicados en la RSC

Tal y como se expone en el Informe de RSC (2018), la transversalidad de la estrategia de RSC de Mutua Madrileña se cumple implicando todas las áreas de negocio y empleados en ella, impulsado, además, por el Consejo de Administración como máximo órgano de la compañía. De entre los departamentos de Banco Santander implicados en la SC, encontramos:

- Recursos Humanos para las acciones de calidad en el empleo, igualdad de oportunidades, atracción y retención del talento, desarrollo profesional y conciliación;
- Departamento de Calidad; y *Call Center* para realizar un seguimiento cualitativo de los servicios (atención telefónica en oficinas);
- Departamento de Cumplimiento; Control del Riesgo Operacional; Asesoría Jurídica; y Seguridad para acciones de segmentación y mapa de riesgos e incremento del control sobre los mismos.
- Departamento de Compras para acciones de gestión responsable (cumplimiento de las políticas, transparencia en los procesos y racionalización de los costes).
- Departamento de Marketing para acciones de mejora en productos y servicios (big data)
- Departamento de Medioambiente para las acciones de la dimensión ambiental

- Departamento de Innovación para acciones de desarrollo de un ecosistema de innovación que permita crear nuevos negocios en el ámbito de la tecnología

c. Normas e iniciativas de RSC

Como parte de la gestión de la RSC, el Grupo Mutua Madrileña incluye en su informe algunos estándares e iniciativas que regulan la RSC, haciendo hincapié en los Sistemas de Gestión de Calidad para procesos y programas de gestión ambiental:

- Certificado Madrid Excelente: sello de calidad que certifica la excelencia en la gestión de las empresas evaluando anualmente la aplicación de la excelencia de la Responsabilidad Corporativa.
- ISO 9001
- ISO 50001
- ISO 14001
- Global Reporting Initiative (GRI 405-2)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas

4.2.2. Gestión de la SC de MAPFRE

En su página web corporativa²⁶, MAPFRE (Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Fincas Rústicas de España) se describe como una aseguradora global formada por un equipo de profesionales, mujeres y hombres, de todo el mundo que trabaja para crear valor para todas las personas con las que se relacionan. MAPFRE se encuentra presente en cinco continentes (América, África, Europa, Oceanía y Asia) y, actualmente, es la mayor aseguradora española en el mundo con más de 34.000 empleados que dan un servicio a 26 millones de clientes en 5 mil cien oficinas. Además, es la mayor multinacional aseguradora en Latinoamérica y uno de los 15 mayores grupos por volumen de primas. MAPFRE cuenta con una fundación (Fundación MAPFRE), impulsada en 1975, que materializa el empeño de la empresa por contribuir al progreso social.

En cuanto a su cultura corporativa²⁷, la visión de MAPFRE es “ser la aseguradora global de confianza”. Para ello, su misión se centra en trabajar para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con sus grupos de interés. Para ello, se parte de los siguientes valores que definen su identidad y marcan las acciones que realizan:

²⁶ Consultado en: MAPFRE. Quiénes somos. <https://www.mapfre.com/quienes-somos/>

²⁷ Consultado en: MAPFRE. Nuestro propósito. <https://www.mapfre.com/nuestro-proposito/>

- Solvencia: fortaleza financiera con resultados sostenibles a largo plazo que permita cumplir con los clientes.
- Integridad: actuar de forma ética y con un enfoque socialmente responsable en todas las actividades y compromisos.
- Vocación de servicio: iniciativa orientada al cuidado de los clientes.
- Innovación para el liderazgo: diferenciación como un aspecto clave para crecer y mejorar, y tecnología como principal herramienta al servicio de los negocios y propósitos.
- Compromiso: implicación con el propósito, para contribuir a la misión de ayudar a construir una sociedad mejor entre personas y para personas.

a. Estrategia de SC

Planificación de la estrategia

La planificación de la visión estratégica de MAPFRE se configura a través de un **Plan de Sostenibilidad** (2019) que recoge los compromisos clave de la compañía aseguradora para 2021 y que pretende posicionar a la empresa como referente en sostenibilidad para otras compañías. Además, los objetivos también se materializan por una Política de Responsabilidad Social Corporativa (2015), integrada en el Plan de Sostenibilidad, que establece el marco de referencia para que las entidades del Grupo MAPFRE puedan desarrollar un comportamiento socialmente responsable; incluyendo, también, los principios específicos para cada grupo de interés.

Alineación con la visión, la misión y los valores

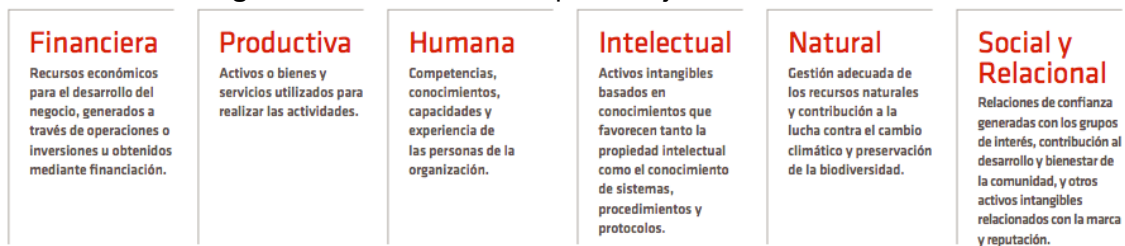
La estrategia general de MAPFRE es básicamente posicionarse como la aseguradora global de confianza. Para conseguirlo, la visión de su estrategia de Sostenibilidad Corporativa se centra en ser *“una aseguradora que cuida y protege a las personas y ayuda al desarrollo del tejido empresarial de los países en los que actúa”*. En este sentido, MAPFRE marca **tres objetivos clave que se relacionan directamente con la misión de la empresa** de llevar a cabo un compromiso de mejora constante con las personas y el planeta:

- Cumplir con los compromisos públicos asumidos
- Encontrar un equilibrio a medio y largo plazo entre las preocupaciones ambientales, sociales y económicas y definir cómo estas afectan a la empresa y a todos sus grupos de interés
- Gestionar el impacto en la sociedad e identificar las oportunidades de desarrollo sostenible para crear valor compartido

b. Dimensiones que trabaja la SC

El Plan de Sostenibilidad 2019-2021 de MAPFRE tiene en cuenta aquellos retos globales a los que la empresa puede contribuir con su actividad. Las líneas de trabajo del plan se definen en base a las dimensiones de sostenibilidad que la compañía aseguradora identifica en su Informe (2019) como social, ambiental y de gobernanza (económica); cumpliendo así con el enfoque teórico del Triple Bottom Line. A la vez, estas tres dimensiones se desglosan en seis subdimensiones más; todas ellas enfocadas principalmente a la creación de valor a largo plazo tal y como se resume en la siguiente figura:

Figura 5. Subdimensiones que trabaja la SC de MAPFRE



Fuente: (MAPFRE, 2019)

Dimensión económica

La dimensión económica de MAPFRE tiene como base la **fortaleza financiera** y una **estrategia de resultados sostenibles en el tiempo** que garantiza cumplir con las obligaciones que se contraen con los grupos de interés. En este sentido, la empresa de seguros se centra en la **responsabilidad sobre el producto** y la **transparencia** para desarrollar sus prácticas en materia económica. Las iniciativas se resumen en las siguientes áreas:

- Inversión responsable mediante la creación de fondos de inversión rentables y responsables que cumplen con los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).
- Homologación de proveedores con criterios ASG
- Economía del envejecimiento como palanca de transformación e innovación
- Actividad centrada en el cliente, adaptando la oferta comercial, las operaciones, estructura y tecnología, para ofrecer una mejor calidad y experiencia.

Dimensión social

La dimensión social de la estrategia SC de MAPFRE se trata desde la visión de que **en una sociedad las personas son lo más importante**. En sus ámbitos de actuación centrales, encontramos la organización de una plantilla de personas comprometidas y con talento, con un modelo de gestión donde se promueve el **desarrollo profesional, la gestión y adquisición del**

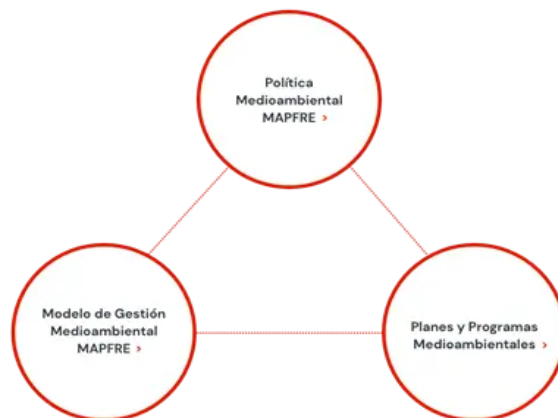
conocimiento y la solidaridad. Para ello, se desarrollan iniciativas en las siguientes líneas de actuación:

- Implantación de buenas prácticas que ayuden a evitar y dar visibilidad a las brechas de género a través de la igualdad y el desarrollo del talento en mujeres.
- Fomentar una cultura diversa e inclusiva poniendo especial atención a iniciativas dirigidas a personas con discapacidad.
- Integración de un programa de voluntariado corporativo desarrollado por medio de la Fundación MAPFRE.

Dimensión ambiental

MAPFRE trata en su dimensión ambiental de SC un desarrollo del negocio respetuoso con el medio ambiente y que cuida y reduce la huella ambiental. Para ello, se presenta una estrategia de acción que pretende **luchar contra el cambio climático** y **promover la cultura ambiental**. Este compromiso se materializa en la **Política Medioambiental** de la compañía aseguradora que define el marco de actuación en esta materia.

Figura 6. Política Medioambiental de MAPFRE



Fuente: Página web corporativa de MAPFRE

De entre las áreas de actuación que MAPFRE considera para desplegar su dimensión ambiental, encontramos **la lucha contra el cambio climático** y la **economía circular**. Algunas de las iniciativas son:

- Reducción de la huella ambiental a través de la medición del impacto ambiental y la reducción de emisiones y neutralidad de carbono.
- Preservación de la biodiversidad para proteger a los ecosistemas más sensibles a los efectos del cambio climático
- Gestión ambiental de los edificios
- Reducción de la generación de residuos

- Fomento de la economía circular minimizando la generación de residuos en la actividad e impulsando productos y servicios que contribuyan a la transición a este tipo de economía.

c. Transversalidad de SC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

La gestión de la transversalidad en los grupos de interés de MAPFRE se aborda desde la **dimensión social y relacional** que la empresa identifica en su Informe de Sostenibilidad (2019). Esta dimensión se trabaja con el propósito de “*generar relaciones de confianza a largo plazo con los grupos de interés basadas en el compromiso y el diálogo y desarrolladas desde la integridad, la responsabilidad y la transparencia.*” Para ello, MAPFRE facilita múltiples canales de comunicación para cada uno de sus stakeholders.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

En su último Informe de Sostenibilidad, se presenta el siguiente **mapa de públicos de interés**:

- Empleados
- Clientes y asegurados
- Distribuidoras, mediadores y colaboradores
- Proveedores
- Sociedad
- Accionistas, inversores y socios
- Organismos reguladores
- Medios de Comunicación

Si tenemos en cuenta el criterio de clasificación propuesto por Azapagic (2003), el mapa de públicos de interés de MAPFRE tiene en cuenta la mayoría de los stakeholders propuestos por el autor. Encontramos que, en el caso del grupo de interés nombrado como "sociedad", éste se podría desglosar en las categorías de Azapagic (2003) de comunidades locales u ONGs y, además, se añade el grupo de interés “medios de comunicación” que no contempla la clasificación del autor.

Departamentos implicados en la SC

Para asegurar la transversalidad de su estrategia, MAPFRE cuenta con el **Comité Corporativo de Sostenibilidad** como órgano de máximo nivel ejecutivo encargado de definir la estrategia y promover el alcance del plan. Además, se incluye una **Dirección Corporativa de Sostenibilidad** encargada de la operativa y la coordinación. De entre los departamentos de MAPFRE implicados en la SC, encontramos:

- Recursos Humanos para las acciones de voluntariado corporativo.
- Departamento de Cumplimiento para medidas de prevención en el marco de la anticorrupción.
- Departamento Corporativo de Personas y Organización para la prevención y tratamiento del acoso, y creación de contenidos para formación de gestión de riesgos y control interno.
- Departamento Corporativo de Auditoría para acciones de evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.
- Departamento de Prestaciones y Proveedores; y de Operaciones para acciones de mantenimiento de los servicios y resiliencia de las operaciones.
- Departamento Corporativo de Inversiones para acciones relacionadas con la inversión responsable.
- Departamento de Marketing para acciones de mejora en productos y servicios (big data)

d. Normas e iniciativas de SC

La estrategia de SC de MAPFRE se regula mediante las siguientes iniciativas y normas internacionales:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- ISO 14001, ISO 14064 y 50001
- ISO 9001
- ISO 22301
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
- Principios para la Sostenibilidad del Seguro (PSI) y Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas
- Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good

4.2.3. Comparativa de la gestión de la RSC y la SC en las empresas estudiadas del sector de seguros

Para llevar a cabo el análisis de las empresas del sector energético en cuanto a la diferencia entre la gestión de la RSC y la SC, creemos que, para poder llegar a encontrar diferencias y conclusiones de una forma más sencilla, lo mejor es la elaboración de una tabla comparativa que se expone a continuación. La comparación de Mutua Madrileña y MAPFRE se ha realizado teniendo en cuenta el contenido de las categorías de análisis designadas.

Tabla 7. Comparación entre la gestión de la RSC de Mutua Madrileña y la SC de MAPFRE

		
Planificación de la estrategia	Plan Estratégico 2018-2020	Plan de Sostenibilidad 2019-2021
Alineación con la visión, la misión y los valores	Sí	Sí
Dimensiones	<p>Económica Enfocada hacia clientes, proveedores y empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en el servicio • Innovación • Formación, desarrollo, compensación y reconocimiento • Transparencia y ética <p>Social Se enfoca en empleados y sociedad a través de la Fundación Mutua Madrileña.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la investigación • Acción social • Cultura • Seguridad Vial <p>Ambiental Centrada en la reducción de la huella ambiental y en la lucha contra el cambio climático.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo responsable • Ahorro y eficiencia energética • Movilidad sostenible 	<p>Económica Enfocada en obtener resultados sostenibles en el tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en el servicio • Innovación • Proveedores • Inversión responsable • Transparencia y ética <p>Social Enfocada en empleados y sociedad a través de la Fundación MAPFRE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación, desarrollo y conocimiento • Diversidad e inclusión (discapacidad y género) • Voluntariado corporativo <p>Ambiental Centrada en modelo de negocio circular y el cambio climático.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de huella ambiental por emisiones de carbono • Biodiversidad • Residuos
Transversalidad	<p>Diálogo social fluido, transparente y responsable.</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurados y clientes • Empleados • Proveedores y colaboradores • Sociedad • Reguladores y supervisores • Medios de comunicación <p>Comité de Administración</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Calidad; Call Center • Cumplimiento; Control de Riesgo Operacional; Asesoría Jurídica; Seguridad 	<p>Diálogo integro, responsable y transparente.</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Clientes y asegurados • Distribuidoras, mediadores y colaboradores • Proveedores • Sociedad • Accionistas, inversores y socios • Organismos reguladores • Medios de Comunicación <p>Comité Corporativo de Sostenibilidad y Dirección Corporativa de Sostenibilidad</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH

	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Marketing • Medioambiente • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Corporativo de Personas y Organización • Corporativo de Auditoría • Prestaciones y Proveedores; de Operaciones • Corporativo de Inversiones • Marketing
Normas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado Madrid Excelente • ISO 9001 • ISO 50001 y 14001 • Global Reporting Initiative (GRI) • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative (GRI) • ISO 14001, 14064 y 50001 • ISO 9001 • ISO 22301 • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • Principios para la Sostenibilidad del Seguro (PSI) y Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de Mutua Madrileña y Mapfre y analizando las diferencias de la tabla comparativa, primeramente, podemos observar como **las dos empresas hacen una planificación de su estrategia mediante la creación de un Plan** que resume sus objetivos principales y la forma de llevarlos a cabo. Además, este plan se alinea con la visión, a misión y los valores corporativos.

En el caso de las dimensiones que trabajan Mutua Madrileña y MAPFRE, podemos observar que ambas siguen la tendencia del Triple Bottom Line, identificando dimensiones económica, social y ambiental. Los ámbitos tratados por las empresas son parecidos, pero, en el caso de MAPFRE, el objetivo de la dimensión económica es la creación resultados sostenibles a largo plazo. Contrariamente, Mutua Madrileña se centra en enfocarlo hacia la relación con determinados grupos de interés. Algo parecido ocurre en la dimensión ambiental: las empresas coinciden en la mayoría de los ámbitos, pero MAPFRE amplía sus ámbitos de acción incluyendo actividades relacionadas con la sostenibilidad como negocio circular y biodiversidad.

En lo referente a los grupos de interés, vemos como ambas empresas **fomentan la escucha activa**. Además, en ambos casos el diálogo se rige por factores como la responsabilidad y la transparencia. En el caso de MAPFRE, el mapa de públicos de interés contempla grupos más acotados que en el caso de Mutua Madrileña. Además, se observa que, siguiendo los criterios de clasificación de stakeholders escogidos para cada uno de los modelos de gestión, ambas empresas dibujan un mapa que encaja con la clasificación escogida. Aunque a priori los mapas sean distintos, cuando se aplica un único criterio para clasificar

los grupos de interés, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionarlos en la RSC ni la SC. Para gestionar la transversalidad, únicamente se hace visible en MAPFRE la integración de departamentos encargados de promocionar la SC en todas las áreas y ámbitos de la empresa, en este caso, mediante el Comité Corporativo de Sostenibilidad y la Dirección Corporativa de Sostenibilidad. Dentro de las áreas implicadas en cada caso, la RSC y la SC no presentan grandes diferencias en cuanto a los departamentos incluidos.

Por último, si comparamos las normas e iniciativas, encontramos que tanto MAPFRE como Mutua Madrileña recurren prácticamente a los mismos instrumentos e iniciativas de regulación. De todos modos, la empresa gestionada desde un enfoque de SC, como MAPFRE, cuenta con iniciativas e instrumentos internacionales creados en el marco de la contribución a la sostenibilidad.

4.3. Sector energético

4.3.1. Gestión de la RSC de Cepsa

Cepsa es una empresa energética española fundada en 1929 que se encuentra presente en todas las fases de producción del petróleo como son la exploración, producción de petróleo y gas, refino, transporte y comercialización de los derivados del petróleo y del gas natural, biocombustibles, cogeneración y comercialización de energía eléctrica. También está presente en la industria Petroquímica con la fabricación y comercialización de la materia prima para la elaboración de productos de alto valor añadido. Cepsa se considera una de las empresas líderes del sector en España y, además, cuenta con alrededor de 11.000 profesionales repartidos por Europa, Asia, África y América²⁸.

En el informe de RSC de Cepsa, su visión se define como "ser una energética de preferencia mediante el refuerzo de nuestro modelo integrado con un crecimiento internacional y manteniendo el liderazgo de nuestros servicios y productos". Cepsa explica que la misión es aportar la energía necesaria de cada realidad acercando sus soluciones energéticas al servicio de las personas. Además, apuntan que los valores que les caracterizan son los siguientes:

- Seguridad de todas las personas dentro y fuera del ámbito laboral.
- Mejora continúa basada en el talento, la técnica y el conocimiento.
- Sostenibilidad de sus actividades con el compromiso de proteger el entorno y las comunidades en las que operan.
- Liderazgo para alcanzar sus metas con honestidad, integridad y respeto.

²⁸ Consultado en: Cepsa. Compañía. <https://www.cepsa.com/es/compania>

- Solidaridad. Trabajo en equipo, anteponiendo el interés global en todas sus actividades.

a. Estrategia de RSC

Planificación de la estrategia

La empresa energética Cepsa define su visión estratégica como “*ser una empresa de referencia con el refuerzo internacional para mantener el liderazgo de sus servicios.*” Para ello, la estrategia de RSC se centra en el refuerzo de sus principales actividades para tratar de generar el máximo valor mediante planes de eficiencia continua y excelencia operativa. La planificación se asume por medio de la creación de un **Plan Director de RC 2017-19** con el objetivo de identificar, planificar y dar solidez a estas actividades de la empresa.

Alineación con la misión, la visión y los valores

Esta estrategia se alinea con la misión de la empresa y, para ello, centra sus actuaciones en **diez bloques fundamentales**: gobierno corporativo, ética y cumplimiento, transparencia, crecimiento sostenible, innovación, seguridad, talento, medio ambiente, cadena de suministro responsable y bienestar social. Mediante la RSC, Cepsa busca promover la incorporación de las mejores prácticas en sus actividades diarias en todos los lugares en los que trabajan.

b. Dimensiones que trabaja la RSC

La estrategia de RSC de Cepsa considera como ámbitos de actuación la dimensión económica, social y medioambiental; siguiendo así las dimensiones del Triple Bottom Line, tal y como ya hemos visto anteriormente. De hecho, el presidente de la empresa, Musabbeh Al Kaabi se refiere en el Informe de Responsabilidad Corporativa (2019) a la línea de actuación explicando que “está orientada a avanzar en actuaciones en materia medioambiental, social y de buen gobierno (económico)”.

Dimensión económica

La dimensión económica de Cepsa se centra en el **crecimiento sostenible y rentable en el medio y largo plazo**. Para ello, se hace hincapié en la transformación del negocio como vía principal para adaptarse a los cambios del sector. Con esta visión, se hacen referencia a las siguientes áreas:

- Lucha contra la corrupción y el soborno en cualquiera de sus secciones.
- Criterios de excelencia en sus productos y en servicios basados en la cultura técnica (para la mejora de las soluciones energéticas), vocación de servicio (para ser cercanos, flexibles y comprometidos) y una visión global.
- Investigación e innovación para contribuir a la optimización de procesos, a la mejora de la competitividad y en su eficiencia.

- Inversión en nuevas infraestructuras de servicios de apoyo a Cepsa
- Evaluación de los impactos económicos indirectos significativos sobre el entorno en el que operan.
- Creación de valor que garantice el retorno financiero del accionista de manera que pueda mantenerse un crecimiento financiero a lo largo del tiempo.
- Mejorar la motivación, la competitividad y fomentar el desarrollo del talento en todos los trabajadores a través de una Política de Compensación y Beneficios

Dimensión social

La dimensión social de la estrategia de RSC de Cepsa se basa en el **compromiso social que promueve el desarrollo conjunto en los territorios en los que opera**, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del entorno natural y las personas. Para ello, se tienen en cuenta las siguientes áreas de acción:

- Comprometerse con el respeto de los derechos humanos y laborales en todas las actividades y relaciones de negocio a través de la Política sobre los Derechos Humanos y Laborales.
- Promover la igualdad y el respeto a la diversidad y a la no discriminación facilitando la conciliación de la vida familiar y profesional de todos los empleados.
- Garantizar la seguridad, salud y el bienestar de los empleados, contratistas, comunidades locales y clientes a través de un enfoque de prevención de riesgos.

En materia de acción social, la compañía promueve iniciativas que ayuden a las comunidades en las que operan siguiendo cinco ámbitos de actuación. En primer lugar, trabaja por mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales gracias a la facilitación de energía a los más necesitados. Seguidamente, también trabajan en la conservación de las costumbres populares y del patrimonio artístico y cultural con la celebración de actos. También realizan actividades deportivas de cara a potenciar los valores de la empresa de solidaridad y la mejora continua.

Dimensión ambiental

Cepsa, al ser una empresa energética, está en el punto de mira en su gestión medioambiental. La dimensión ambiental de la RSC de la compañía se centra en la **gestión del impacto ambiental** para minimizar los efectos adversos sobre el medio ambiente e impulsar el capital natural de los territorios en los que está presente. Las áreas de acción de esta dimensión son:

- Lucha contra el cambio climático mediante mecanismos y metodologías para identificar y minimizar los riesgos que permitan una **transición a un modelo bajo en carbono**.
- Adaptarse a una **economía circular** mediante recirculación de los productos a través del uso de materias primas recicladas, reduciendo la generación de residuos, fomentando su transformación en subproductos y midiendo y monitorizando el impacto.
- Aplicación de tecnología 4.0 e inteligencia artificial a los procesos productivos para aumentar la eficiencia energética y, por lo tanto, la reducción de emisiones totales.

c. Transversalidad de RSC

Cepsa considera la RSC responde de manera transversal analizando las necesidades y la demanda de todos sus grupos de interés para mantener y mejorar su reputación. Por ello, la compañía, con el objetivo de disponer de una estrategia de RSC transversal, elabora un seguido de políticas dedicadas a ello: Política de Responsabilidad corporativa (incorporación de mejores prácticas en todas las unidades organizativas), Política de relación con los grupos de interés (conocimiento de todas las expectativas, necesidades y propuestas) y Política de relación con las comunidades locales (marca como sería la construcción de un marco de confianza, transparencia y comunicación con todo aquel que la empresa se relaciona).

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Cepsa pone énfasis en fomentar el diálogo constante con sus grupos de interés, en mantener el comportamiento ético y la transparencia con el cumplimiento de las normativas y en el compromiso con el medioambiente y con la sociedad en el ámbito de todas sus operaciones. Se muestran también comprometidos con sus relaciones con los profesionales, proveedores, clientes, comunidades locales e indígenas incluyendo los principios de igualdad de oportunidades y de no discriminación. Además, se considera muy importante las relaciones con todos los grupos de interés para poder conocer todas sus expectativas, necesidades y propuestas mediante una identificación, clasificación y gestión previa.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

El mapa de públicos de interés que dibuja Cepsa en su informe anual es el siguiente:

- **Clientes**
- **Accionistas**
- **Empleados**

- **Proveedores**
- **Comunidad**

Si tenemos en cuenta la clasificación de Azuero (2009), este mapa de stakeholders se traduciría en una diferenciación por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación. En el caso de Cepsa, deberíamos incluir dentro de cada categoría los públicos de interés que considera la empresa, pero sucede que varios de ellos podrían estar en más de una categoría:

- **Por responsabilidad:** empleados, proveedores, clientes y accionistas.
- **Por influencia:** empleados, clientes y comunidad.
- **Por cercanía:** comunidad
- **Por dependencia:** clientes.
- **Por representación:** comunidad.

Departamentos implicados en la RSC

Por último, el Plan Director de RC de Cepsa se extiende en toda la empresa involucrando 32 unidades de negocio y funcionales. En este sentido, el departamento de **Responsabilidad Corporativa y Reputación** se encarga de identificar, coordinar e impulsar la gestión de la compañía en materia de RSC. De entre los departamentos implicados en la estrategia de RSC de Cepsa, encontramos:

- Departamento de Recursos Humanos para acciones de gestión del talento, y seguridad y salud de los empleados.
- Departamento de Ética y Cumplimiento y Riesgos Corporativos para acciones de prevención, gestión, control y reacción ante riesgos de cumplimiento, conductas no apropiadas o incumplimientos, de lucha contra la corrupción y el soborno.
- Departamento de Compras para acciones de traslado de valores y principios éticos a proveedores, e iniciativas para la transformación digital.
- Centro de Investigación (I+D) para acciones relacionadas con la calidad de los productos e innovación en materia de tecnologías de la información.

d. Normas e iniciativas de RSC

Como parte de la gestión de la RSC, Cepsa hace referencia en su última memoria, a diversos estándares e iniciativas que regulan e inspiran sus prácticas de RSC:

- ISO 140001 y ISO 14064: Gestión ambiental
- ISO 9001: Gestión de calidad
- ISO 20000: Gestión de servicios TIC
- ISO 37001: Prevención de soborno en organizaciones

- ISO 50001: Gestión energética
- ISO 19600: Gestión de Compliance
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Pactos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Ley de Responsabilidad Ambiental
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Pacto Global de las Naciones Unidas
- Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)
- Forética
- Carbon Disclosure Project (CDP)

4.3.2. Gestión de la SC de EDP

EDP es una empresa energética que se dedica a la generación de electricidad a partir de fuentes de energía renovables como el viento, el sol y el agua, y de no renovables como el carbón, el gas natural, la cogeneración y la energía nuclear. Aunque todavía utilizan fuentes no renovables, consideran muy importante "realizar un cambio profundo en el modelo económico basado en una fuerte apuesta por la eficiencia energética, un sistema eléctrico basado en energías renovables y el impulso a la innovación"²⁹ para poder cumplir con los objetivos establecidos en el Acuerdo de París de 2015.

La empresa está considerada como una de las empresas líderes del sector comprometida, según su página web, con sus clientes, con las personas y con el medio ambiente integrando su cultura y sus valores de innovación, sostenibilidad y humanización. Además, EDP es el mayor generador de electricidad en Portugal, el tercero en España y el quinto en Brasil. Durante los últimos años, la expansión y modernización en sus sistemas en los países en los que opera se ha traducido en la instalación de 2 millones de contadores inteligentes en la Península Ibérica³⁰.

La visión de EDP es ser una empresa global de energía, líder en la creación de valor, innovación y sostenibilidad. También, muestra como su misión "el compromiso para traer una energía cada vez más limpia, sostenible y global, teniendo en cuenta sus principios"³¹. Por último, la energética explica que para llevar a cabo su visión se basan en los siguientes valores³²:

²⁹ Consultado en: EDP. Sector de la energía: futuro de la energía. <https://www.edp.com/es/edp/sector-de-la-energia#el-futuro-de-la-energia>

³⁰ Consultado en: EDP. Sector de la energía: generación. <https://www.edp.com/es/edp/sector-de-la-energia#generacion>

³¹ Consultado en: EDP. Misión valores y compromisos. <https://espana.edp.com/es/mision-valores-y-compromisos>

³² Consultado en: EDP. Valores y visión. <https://www.edpenergia.es/institucional/es?NM=2&IDR=37&TR=C&LANG=es&IDM=7&csrfToken=121E11C4DF3330BC8297668E27A20EC0>

- Excelencia en la forma de actuar.
- Iniciativa en su comportamiento y actitud.
- Confianza de los accionistas, clientes, proveedores y demás stakeholders.
- Sostenibilidad para mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.
- Innovación para crear valor en las áreas en las que operan.

a. Estrategia de SC

Planificación de la estrategia

La planificación de la estrategia de SC de EDP se demuestra con la elaboración del **Plan de Sostenibilidad EDP España 2020-22**. En este plan se integra la responsabilidad social con el objetivo de identificar los asuntos más relevantes en materia social y ambiental para todas las partes interesadas. De este modo, se designan las siguientes materias fundamentales de responsabilidad social:

- Prácticas laborales
- Derechos Humanos
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Desarrollo de la comunidad

Alineación con la misión, la visión y los valores

La visión estratégica de EDP es “*ser una empresa global de energía, líder en creación de valor, innovación y sostenibilidad*”. En este sentido, la empresa considera la **sostenibilidad como una habilidad para poder intervenir en su entorno a corto, medio y largo plazo**, satisfaciendo a sus necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras. Para llevarlo a cabo, la estrategia de Sostenibilidad Corporativa de EDP apuesta por la innovación, la confianza, la excelencia, el crecimiento sostenible y el compromiso para crear un **valor compartido** con todos los stakeholders.

b. Dimensiones que trabaja la SC

Las materias fundamentales de la estrategia de Sostenibilidad Corporativa de EDP conforman los ámbitos de actuación de las iniciativas de la empresa. Así entonces, observamos como se asumen la dimensión económica, social y medioambiental; siguiendo así las dimensiones del Triple Bottom Line, tal y como ya hemos visto anteriormente.

Dimensión económica

En cuanto a la dimensión económica que trabaja la SC de EDP, se da especial importancia a los valores de **confianza, sostenibilidad, innovación y excelencia** para poder construir un **valor compartido a largo plazo con la ciudadanía**. Para EDP, la creación de valor compartido trata de las prácticas que aumentan su **competitividad** mientras mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades de su entorno, por lo tanto, su desarrollo sostenible. En este sentido, la empresa energética se centra en las siguientes áreas de acción:

- Creación de riqueza en la comunidad local tanto en la dotación energética de la zona como en la creación de puestos de empleo.
- Asegurar el diseño adecuado de los productos y servicios, de acuerdo con la Ley de protección de datos para la seguridad de la información.
- Formación y desarrollo por acciones alineadas con la línea de trabajo como proyectos de digitalización, cambio cultural en las formas de trabajo y desarrollo de competencias.
- Prácticas justas y responsables en la cadena de suministros.

Dimensión social

En su dimensión social, EDP tiene en cuenta sobre todo a sus clientes, empleados y a las comunidades locales. Los principios de desarrollo sostenible de la empresa se pueden apreciar en sus iniciativas de **apoyo a acciones sociales y culturales** basándose siempre en la **transparencia, la ética y la cooperación** para las comunidades locales.

- Apoyo a clientes vulnerables por situaciones de pobreza energética.
- Comprometerse con los principios de los Derechos Humanos adoptando una Política de Diversidad y desarrollando iniciativas relacionadas con la Ley de Igualdad y la ley de información no financiera y diversidad.
- Conciliación de la vida familiar y profesional de cada colaborador de la empresa.
- Transparencia de los productos para que los consumidores puedan basar su decisión de compra.
- Fundación EDP para reforzar el compromiso de la empresa en los ámbitos geográficos en los que desarrolla su actividad, con especial atención a las áreas educativas, culturales, sociales y medioambientales.

Dimensión ambiental

En la dimensión ambiental de la estrategia de SC de EDP, la empresa centra sus esfuerzos en la **lucha contra el cambio climático**. Para ello, cuentan con un **Plan de Adaptación al Cambio Climático** en el que evalúan las necesidades y proponen medidas concretas para las líneas de negocio que podrían verse más afectadas. Como empresa energética, EDP se centra en cómo reducir las emisiones específicas de CO₂, en el aumento de la potencia renovable instalada, la reducción del ruido y la electrificación del consumo para mejorar la calidad del aire, cuidar la atmósfera y luchar contra los efectos del cambio climático. Para todo esto cuentan con la realización de informes ambientales en los que, entre otras cosas, establecen planes de **eficiencia energética**, de desarrollo de la **economía circular** (eliminación de plásticos de un solo uso) y de la **neutralidad carbónica** en sus edificios administrativo.

Por último, se ha desarrollado un plan de negocio de movilidad, llamado EDP Eléctrica, en el que promueven la movilidad sostenible de sus empleados con la dotación de flotas de vehículos eléctricos y de nuevos puntos de recarga para cualquiera que lo necesite utilizar.

c. Transversalidad de SC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Para conseguir la transversalidad de la estrategia de SC en todas las secciones de la empresa, EDP establece una serie de compromisos con todos y cada uno de sus stakeholders, de manera que, si quiere cumplirlos, deberá desempeñar su plan de Sostenibilidad Corporativa. La relación de EDP con sus grupos de interés se basa en **la comprensión, la confianza, la comunicación y la colaboración**. La empresa asegura que es necesario tanto identificar e incluir a todos ellos como informar y comunicarse uno por uno para acabar generando valor compartido.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

El mapa de públicos de interés que la empresa dibuja en su último informe de Sostenibilidad es el siguiente:

- **Mercado:** Competidores, entidades financieras, accionistas.
- **Democracia:** Administraciones públicas y reguladores, parlamento y partidos políticos, instituciones internacionales.
- **Cadena de Valor:** Empleados y representantes sindicales, proveedores, clientes y representantes, comunidad científica.
- **Entorno Social y Territorial:** Ayuntamientos, Comunidades locales, ONG, Medios y líderes de opinión.

Si tenemos en cuenta el criterio de clasificación propuesto por Azapagic (2003), el mapa de públicos de interés de EDP tiene en cuenta la mayoría de los stakeholders propuestos por el autor. Encontramos que, por ejemplo, en el caso del grupo de interés nombrado por la empresa como "mercado", éste se podrían desglosar varias categorías de Azapagic (2003) como son los competidores y los accionistas. Además, EDP añade el grupo de interés "medios y líderes de opinión" que no contempla la clasificación del autor.

Departamentos implicados en la SC

Para asegurar la transversalidad de la estrategia de SC, EDP cuenta con la **Junta de Medio Ambiente y Sostenibilidad** que se encarga de asesorar a la Junta Ejecutiva en materia de medio ambiente y sostenibilidad. En particular, presta asesoramiento y apoyo en la definición de la estrategia de la empresa en materia de medio ambiente y sostenibilidad y en la redacción de opiniones y recomendaciones sobre el impacto ambiental de los proyectos previstos. Además, dispone de un **Comité de Sostenibilidad** que se encarga de supervisar el progreso de los planes de acción aprobados y las actividades en la gestión de la sostenibilidad. Por último, se observa la presencia de un un Departamento de **Ambiente, Sostenibilidad, Innovación y Cambio Climático** encargado de analizar, proponer y garantizar la estrategia de sostenibilidad de la empresa para ayudar a la Junta Ejecutiva en las políticas y objetivos y para asegurar su aplicación. De entre los departamentos de EDP implicados en la SC, encontramos:

- Departamento de I+D para la identificación y desarrollo de proyectos de innovación (energía limpia, demanda sostenible, tecnologías para casar la oferta y la demanda en el espacio y el tiempo, y digitalización)
- Departamento de Generación para acciones sostenibles en la producción de energía eléctrica (centrales de carbón se sustituyen por ciclo combinado)
- Departamento de Distribución para acciones de mantenimiento de la calidad en la red eléctrica (reformas de las subestaciones)
- Departamento de Administración, Finanzas y RRHH para nuevas acciones relacionadas con las condiciones laborales y los sindicatos.
- Departamento de Regulación para acciones relativas a la retribución de la red eléctrica, el mercado mayorista eléctrico y la asignación de capacidad en el sistema gasista.
- Departamento de Proyectos y Nuevos Negocios para acciones de expansión del negocio (suministro de gases siderúrgicos) y seguridad física.
- Departamento de Asesoría Jurídica para acciones de supervisión y seguimiento jurídico.

- Departamento de Auditoría Interna para acciones de control interno, revisión integral del entorno subyacente, revisión de la metodología, evaluación de riesgos y priorización de procesos.
- Departamento de TI (Tecnologías Información) para acciones de trabajo colaborativo multidisciplinar, talleres y *mentoring*, y mejora de la eficiencia de las diversas aplicaciones.

d. Normas e iniciativas de SC

Como parte de la gestión de la SC, EDP hace referencia en su última memoria, a diversos estándares e iniciativas que regulan e inspiran sus prácticas de RSC:

- OHSAS 18001: Sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- ISO 45001: Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
- ISO 14001
- ISO 9001
- ISO 50001: Gestión energética.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de las Naciones Unidas
- Pacto Global de las Naciones Unidas
- Índice Dow Jones de Sostenibilidad

4.3.3. Comparativa de la gestión de la RSC y la SC en las empresas estudiadas del sector energético

Para llevar a cabo el análisis de las empresas del sector energético en cuanto a la diferencia entre la gestión de la RSC y la SC, creemos que, para poder llegar a encontrar diferencias y conclusiones de una forma más sencilla, lo mejor es la elaboración de una tabla comparativa la cual se presenta a continuación. La comparación de Cepsa y EDP se ha realizado teniendo en cuenta el contenido de las categorías de análisis designadas.

Tabla 8. Comparación entre la gestión de la RSC de Cepsa y la SC de EDP

		
Planificación de la estrategia	Plan Estratégico 2019-2023	Plan de Sostenibilidad EDP España 2020-2022
Alineación con visión, misión y valores	Sí	Sí
Dimensiones	<p>Económica Enfocada sobre todo en la creación de valor con sus empleados, proveedores y clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en los servicios • Inversión en investigación • Lucha contra la corrupción • Ampliación oferta energética <p>Social Se centra en las sociedades donde opera, en sus clientes y en sus empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucha por la igualdad • Ayuda a las comunidades • Cultura • Ayudas sociales <p>Ambiental Centrados en el compromiso con los entornos en los que operan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro gestión energética • Reducción de toneladas • Protección de los ecosistemas y la biodiversidad 	<p>Económica Enfocada en generar valor a largo plazo con la ciudadanía y sus socios de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta competitiva • Transparencia • Proveedores • Ampliación oferta energética <p>Social Enfocada a clientes, empleados y comunidades locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos Humanos, diversidad e inclusión • Compromiso con las comunidades • Ayudas sociales • Vida familiar y profesional <p>Ambiental Centrada en la lucha contra cambio climático.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética • Economía circular • Neutralidad carbónica • Movilidad sostenible
Transversalidad	<p>Diálogo constante y transparente con todos los grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Empleados • Clientes • Proveedores • Sociedad <p>Responsabilidad Corporativa y Reputación</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Ética y Cumplimiento • Riesgos Corporativos • Compras • I+D 	<p>Diálogo basado en confianza, comprensión, colaboración y comunicación para generar valor compartido.</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Democracia • Cadena de Valor • Entorno Social y Territorial <p>Junta de Medioambiente y Sostenibilidad Comité de Sostenibilidad Departamento de Ambiente, Sostenibilidad, Innovación y Cambio Climático</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • I+D • Generación • Distribución

		<ul style="list-style-type: none"> • Administración, Finanzas y RRHH • Regulación • Proyectos y Nuevos Negocios • Asesoría Jurídica • Auditoría Interna • TI (Tecnologías Información)
Normas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 140001, ISO 14064, ISO 9001 • ISO 20000 • ISO 37001 • ISO 50001 • ISO 19600 • Global Reporting Initiative (GRI) • ISAE 3000 • Pactos de la OIT • Ley de Responsabilidad Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • OHSAS 18001 • ISO 45001 • ISO 14001 • ISO 9001 • ISO 50001 • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Pacto Global de las Naciones Unidas • Índice Dow Jones de Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de Cepsa y EDP y teniendo como referencia la tabla comparativa expuesta anteriormente, primeramente, podemos observar como las dos empresas hacen una planificación de su estrategia mediante la creación de un Plan que resume su estrategia y sus objetivos principales y además se alinea con la visión y misión corporativas.

En el caso de las dimensiones que trabajan las dos empresas, podemos observar que ambas siguen la tendencia del Triple Bottom Line, identificando dimensiones económica, social y ambiental. Además, pese a la variedad de iniciativas que presentan entre una y otra compañía, Cepsa y EDP coinciden en la delimitación de los públicos a los que dirigen sus actuaciones y sus intenciones (económica: creación de valor compartido con clientes y proveedores, social: compromiso con las comunidades locales y personas desfavorecidas, y medioambiental: reducción de su impacto medioambiental).

En lo referente a los stakeholders, vemos como ambas empresas fomentan el diálogo constante y transparente con todos los grupos de interés. En el caso de Cepsa el mapa de públicos de interés es más acotado que el de EDP. Además, se observa que, siguiendo los criterios de clasificación de stakeholders escogidos para cada uno de los modelos de gestión, ambas empresas dibujan un mapa que encaja, en su gran mayoría, con la clasificación escogida. Aunque a priori los mapas sean distintos, cuando se aplica un único criterio para clasificar los grupos de interés, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionarlos en la RSC ni la SC.

Para garantizar la transversalidad de la estrategia, ambas empresas cuentan con iniciativas. Por un lado, Cepsa tiene un departamento que se encarga de llevar a cabo la Responsabilidad Social Corporativa en todos los departamentos llamado Responsabilidad Corporativa y Reputación. Mientras tanto, EDP cuenta con un mayor número de cuerpos empresariales que se encargan de promover la estrategia transversalmente en la compañía. Dentro de las áreas implicadas en cada caso, la SC parece contemplar muchos más departamentos integrados en la estrategia que en el caso de la RSC.

Por último, si comparamos las normas e iniciativas, encontramos que tanto Cepsa como EDP recurren a prácticamente los mismos instrumentos de regulación. Sin embargo, en el caso de la empresa gestionada desde el punto de vista de la Sostenibilidad Corporativa como es EDP cuenta con iniciativas propias del marco internacional para la sostenibilidad.

4.4. Sector farmacéutico

4.4.1. Gestión de la RSC de Kern Pharma

Kern Pharma es un laboratorio farmacéutico que pertenece a la empresa Grupo Indukern. Creada en 1999 en Terrassa (Barcelona), la actividad de Kern Pharma gira alrededor del desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos principalmente genéricos. En el ámbito internacional, el laboratorio tiene dos filiales, una en Portugal y otra en Estados Unidos. Además, realiza una importante actividad exportadora fabricando productos para otras compañías. También potencia su internacionalización a través de acuerdos con distribuidores locales y está presente en casi todos los países de la Unión Europea. Su equipo está integrado por más de 930 profesionales que desarrollan alrededor de 230 productos divididos en seis líneas de negocio: medicamentos genéricos, productos de recomendación farmacéutica, medicamentos biosimilares, productos destinados a mejorar la salud de la mujer, salud y nutrición deportiva, producción para terceros y productos de autocuidado³³. La planta única de producción de Kern Pharma está ubicada en Terrassa y se divide en planta farmacéutica (área de pesaje de materiales, área de sólidos y área de líquidos, cremas, jarabes, soluciones y formas estériles), planta de inyectables con actividad hormonal, planta de sólidos con actividad hormonal y planta química de producción de productos activos. Además de esta planta, Kern Pharma cuenta con una red internacional de distribuidores en Brasil, Venezuela, Portugal, Rusia y Marruecos³⁴.

³³ Consultado en: Kern Pharma. Quiénes somos. <https://www.kernpharma.com/es/quienes-somos>

³⁴ Consultado en: Kern Pharma. Internacional. <https://www.kernpharma.com/es/internacional>

Kern Pharma establece en su informe anual como misión "contribuir a la mejora de la salud y al mantenimiento del sistema socio sanitario". Esto lleva a la empresa a invertir esfuerzos y recursos en I+D con el objetivo de desarrollar fórmulas para mejorar en calidad y eficiencia sus productos. Kern Pharma marca como visión ser líderes mundiales en el sector aportando valor a clientes y proveedores mediante ofertas completas de productos y servicios basadas en relaciones de mutuo beneficio³⁵. La compañía considera el compromiso, la honestidad y el afán de superación como sus principales valores, haciéndolos explícitos a través del "Compromiso K", un compromiso con la sociedad que se adquirió desde el inicio de la compañía y que marca la labor diaria de todos los empleados.³⁶

a. Estrategia de RSC

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Kern Pharma responde a los esfuerzos de la empresa para conseguir un **equilibrio sostenible** entre los resultados **económicos, bienestar social y la conservación del medioambiente para satisfacer a sus grupos de interés**. La empresa pretende contribuir a la universalización de la salud y el acceso a la sanidad, especialmente entre colectivos sensibles como niños, personas mayores y personas con discapacidad gracias a la alineación con su visión de la búsqueda de la excelencia para garantizar la mejor gestión y el más alto nivel de calidad en todas sus divisiones.

Planificación de la estrategia

En el caso de la planificación de la estrategia de Kern Pharma, no se ha observado la existencia de un plan de acción o marco estratégico que planifique y resuma las acciones e iniciativas de RSC de la empresa farmacéutica.

Alineación con la misión, la visión y los valores

A la vez que en su misión (en la que buscan garantizar el máximo nivel mediante constancia y progreso), su estrategia de RSC pretende trabajar en el desarrollo sostenible entendiéndolo como el equilibrio entre el negocio y el impacto social que aporta al entorno desde un enfoque transversal e integrador para crear valor al conjunto de la sociedad, incluyendo trabajadores, fundaciones, administraciones públicas y comunidades en las que tienen las sedes.

³⁵ Consultado en: Kern Pharma. Visión y Misión. <http://online.fliphtml5.com/byqr/innb/#p=1>

³⁶ Consultado en: Kern Pharma. Valores. <https://fliphtml5.com/byqr/innb/basic>

b. Dimensiones que trabaja la RSC

Dimensión económica

Kern Pharma trabaja la dimensión económica de la RSC extendiendo su código ético y modelo de prevención penal en toda su actuación empresarial **mostrándose con transparencia de cara a todos los stakeholders** gracias a los estándares cumplidos de GRI en los que publican anualmente toda la información de la actividad de la empresa. Además, han llevado a cabo iniciativas destinadas a la creación de valor compartido con sociedad en la que operan, con sus empleados y con sus proveedores.

- Diversificación de su oferta.
- Redondeo nóminas empleados para donaciones a fundaciones.
- Reducción de dependencia industrial fabricando propias soluciones

Dimensión social

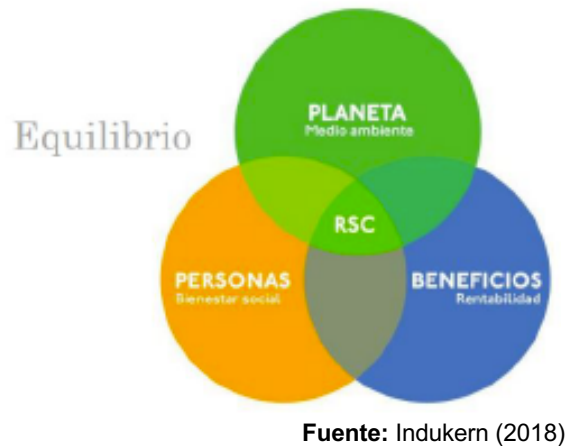
La dimensión social de la RSC de Kern Pharma se centra en ofrecer **iniciativas en favor del desarrollo en las sociedades** en las que llevan a cabo sus actividades empresariales y en sus empleados.

- Colaboración con la Fundación Randstad y Obra Social la Caixa para favorecer y facilitar la inserción e integración laboral de las personas con riesgo de exclusión social o con discapacidad.
- Voluntariado corporativo integrado por sus empleados.
- Programa Sentirse Bien para trabajar mejor.
- Donaciones para la mejora de la salud y hospitales.
- Mejora de las condiciones laborales y salud de los empleados

Dimensión ambiental

La dimensión medioambiental de la estrategia de RSC de la empresa se centra en la **reducción del impacto de sus actividades en el entorno**. Sus iniciativas se dedican a la educación y optimización de recursos energéticos y en medir y reducir su huella de carbono en la atmósfera.

Figura 7. Dimensiones de RSC de Kern Pharma



c. Transversalidad de RSC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Kern Pharma no presenta, ni en su página web corporativa ni en el último informe de RSC, un planteamiento de la comunicación con sus grupos de interés. La única indicación que se comunica en relación con los stakeholders hace referencia a la búsqueda de la satisfacción de todos ellos en cada uno de los ámbitos que se trabajan en la RSC.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

La empresa dibuja su mapa de stakeholders a los que se dirigirá directamente en su estrategia de RSC dividiéndolos en **clientes, empleados, accionistas, ONG (y fundaciones), instituciones públicas, planeta y proveedores**. Si tenemos en cuenta la clasificación de Azuero (2009), este mapa de stakeholders se traduciría en una diferenciación por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación. En el caso de Kern Pharma, deberíamos incluir dentro de cada categoría los públicos de interés que considera la empresa, pero sucede que varios de ellos podrían estar en más de una categoría:

- Por responsabilidad: proveedores, instituciones públicas, empleados, accionistas y clientes.
- Por influencia: empleados, clientes, ONG y fundaciones, instituciones públicas.
- Por cercanía: planeta, instituciones públicas y clientes.
- Por dependencia: clientes
- Por representación: instituciones públicas y ONG.

Departamentos implicados en la RSC

Para conseguir establecer su estrategia de RSC en todos los departamentos de la empresa, Kern Pharma desarrolla su actividad en cinco áreas desde el **Departamento de Responsabilidad Social Empresarial** en la que asegura la transversalidad y el equilibrio sostenible necesario en todas sus actividades empresariales:

- **Acción social**
- **Empleados**
- **Pacientes**
- **Medio Ambiente**
- **Cadena de suministros**

La farmacéutica adquiere una **gestión transversal** de su cadena de valor mediante una mayor especialización de sus productos y para adaptarse todavía más a las necesidades de sus pacientes. Para ello, Kern Pharma ha creado

nuevas áreas funcionales dirigidas a la reducción de las estructuras e incluyendo un departamento único de RSC. Además, Kern Pharma implica en la RSC otros departamentos como:

- Departamento de Asesoría Jurídica para acciones de legislación y gestión que aporten valor a la aportación de genéricos y biosimilares a la sostenibilidad del sistema socio sanitario (Dirección de Value and Policy).
- Departamento de Personas para acciones de gestión del talento.
- Departamento de Operaciones para acciones de eficiencia en la planta de producción.
- Departamento de Estrategia y Desarrollo para acciones de eficacia del conocimiento científico y aportación de valor añadido a los pacientes y al sistema sanitario.
- Departamento Comercial y de Marketing para acciones de transversalidad en el desarrollo del producto (implicación de equipos multidisciplinares).
- Departamento de Exportación y Fabricación para Terceros para acciones de fomento de la colaboración con proveedores locales y de búsqueda de oportunidades para su expansión internacional.

d. Normas e iniciativas de RSC

Como parte de la gestión de la RSC, Kern Pharma hace referencia en su última memoria, a diversos estándares e iniciativas que regulan e inspiran sus prácticas de RSC:

- ISO 14001
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Certificación OHSAS 18001
- ISO 26000
- Principios CERES (Protección de la biosfera)
- Convenciones de la OIT
- Pacto Global de las Naciones Unidas (1999)

4.4.2. Gestión de la SC de Esteve

Esteve es una empresa farmacéutica española que se dedica a aportar soluciones para diferentes áreas terapéuticas con sede central en España, y varias plantas de producción y sedes subsidiarias repartidas por toda Europa, en China, Estados Unidos y México³⁷. La empresa, mediante su gobierno corporativo, pretende garantizar una gestión independiente y transparente³⁸. Para ello y para conseguir generar valor con sus grupos de interés, buscan

³⁷ Consultado en: Esteve. Sobre nosotros. Nuestra presencia en el mundo. <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/nuestra-presencia-en-el-mundo>

³⁸ Consultado en: Esteve. Sobre nosotros. Gobierno corporativo. <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/gobierno-corporativo>

integrar su visión y misión mediante una gestión responsable para "dar respuesta con sus productos y servicio al cuidado de las personas y a las necesidades de los pacientes". La empresa remarca en su web corporativa como sus valores principales la transparencia, la integridad, "las personas importan" y "el paciente en el centro"³⁹. Esteve ha situado también en el centro de sus planes una serie de compromisos en lo referente a los aspectos de gobernanza, social y medioambiental como son:

- Posicionamiento sobre el cambio climático como tema estratégico para la compañía. Comprometidos con la mitigación y adaptación del cambio climático a través de generar energía renovable, eficiencia energética, economía circular, acciones de movilidad sostenible, campañas de concienciación y reporte de resultados con transparencia.
- Gestión responsable en su cadena de suministros en lo referente a tener en cuenta la ética, el trabajo, la salud y la seguridad, el medio ambiente y los sistemas de gestión en la evaluación de sus proveedores.
- Seguridad, Salud, Bienestar y Medio Ambiente. Esteve tiene en cuenta criterios de seguridad, salud y medioambiente durante todo el proceso vital de sus medicamentos.⁴⁰

a. Estrategia de SC

Planificación de la estrategia

La estrategia de SC de Esteve se basa en **reafirmar su compromiso actuando de manera transparente con sus resultados económicos, sociales, ambientales** y de apoyo a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, además de la Agenda 2030. En 2018 iniciaron un proceso de transformación con el que buscan opciones para poder seguir generando valor y futura sostenibilidad mediante la creación de un Plan estratégico en el que se verá integradas su visión, misión y valores.

Alineación con la misión, la visión y los valores

En su Plan estratégico, Esteve busca crear todavía más valor compartido con sus grupos de interés mediante la gestión responsable gracias a que son capaces de cumplir sus compromisos éticos, sociales y ambientales con todos los stakeholders. La empresa tiene la misión de avanzar en innovación para mejorar la vida de las personas con los medicamentos que puedan obtener. Según el último Informe de Sostenibilidad (2018), la política de SC de Esteve se concreta a través de los siguientes 8 principios:

- Diálogo permanente y de confianza con stakeholders.
- Buenas prácticas de gobierno corporativo y comportamiento ético.

³⁹ Consultado en: Esteve. Sobre nosotros. Quiénes somos. <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/quienes-somos>

⁴⁰ Consultado en: Opus cit. <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/quienes-somos>

- Mejorar salud y bienestar de las personas.
- Promoción de la Responsabilidad Social corporativa de sus proveedores.
- Fomento del entorno de trabajo óptimo.
- Colaboración con las comunidades locales.
- Preservación del medioambiente.
- Impulso de la Responsabilidad Social.

b. Dimensiones que trabaja la SC

La estrategia de SC de Esteve considera como ámbitos de actuación la dimensión económica, social y medioambiental; siguiendo así las dimensiones del Triple Bottom Line, tal y como ya hemos visto anteriormente.

Dimensión económica

En su dimensión económica, Esteve se centran en la **creación de valor compartido con clientes, proveedores y empleados**. Para ello, llevan a cabo iniciativas en esa dirección para poder satisfacer todas las necesidades de estos grupos de interés:

- Formación y posibilidad de promoción dentro de la empresa para todos los empleados.
- Promoción del Código Ético y garantizan el desempeño y la solvencia económica de la compañía.
- Creación del Comité de Compliance para prevenir y detectar delitos de corrupción y de velar por el cumplimiento de la legalidad vigente.
- Promoción de prácticas responsables en la cadena de suministros con el Pharmaceutical Supply Chain Initiative.

Dimensión social

En la estrategia de SC, Esteve centra su dimensión social en el **compromiso de mejora de la calidad de vida de las personas en la zona en la que desarrollan sus actividades** y de sus empleados con la creación de soluciones innovadoras en salud, prevención de patologías crónicas, ayuda a los más desfavorecidos. Además, Esteve, al tener en consideración los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos, tiene muy en cuenta aspectos como la seguridad y bienestar de los trabajadores y la protección de sus derechos humanos entre otros:

- Inserción laboral con igualdad de condiciones juntamente con medidas de conciliación, ofrecimiento de formación, desarrollo y promoción del empleado dentro de la misma compañía.
- Fomento del autocuidado y la promoción de hábitos saludables para contribuir a la sostenibilidad de los sistemas sanitarios.
- Tratan de garantizar la seguridad en los ensayos clínicos.

- Latidos que suman: instalación de desfibriladores en hasta 6 comunidades autónomas en España.
- Colaboración con Fondo de Ayuda Humanitaria para dar atención sanitaria y alimentaria a casi 2.500 personas en total.
- Voluntariado con sus empleados.

Dimensión ambiental

La empresa en materia ambiental se centra en la **reducción del impacto medioambiental que generan en su actividad industrial**. De hecho, son varias las iniciativas y políticas que tienen puestas en marcha.

- Esteve lucha contra el cambio climático poniendo en marcha acciones de economía circular y consumo responsable (Compromiso con el plan Caring for Climate).
- Se acogen a acuerdos voluntarios de reducción de las emisiones de CO2 como la Comisión de Luxemburgo o Agenda 21 (Compromiso ciudadano por la sostenibilidad).
- Contribuyen al reporte de forma temporal de las emisiones que realizan para contribuir de forma responsable, ética y transparente a la sociedad.

c. Transversalidad de SC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Esteve organiza diversas mesas de debate con todos los grupos de interés con tal de mantener un **diálogo fluido y unas relaciones duraderas** que acaben generando un valor compartido con la empresa. De hecho, la organización destaca en su último informe que ha construido una nueva sede operativa con tal de agrupar a todos los colaboradores de diferentes actividades de negocio que antes estaban en diferentes ubicaciones para mejorar en la eficiencia en la búsqueda de soluciones.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

La gestión de la SC de Esteve se basa en un diálogo transparente con los stakeholders y **añaden en su visión a largo plazo la sostenibilidad**. Esteve reconoce actuar de forma responsable, ética y transparente, extendiendo la manera de trabajar su SC en toda la cadena de valor con todo su **mapa de grupos de interés** dibujado en su último Informe de Sostenibilidad:

- | | |
|------------------------------------|---|
| • Accionistas | • Colaboradores |
| • Pacientes | • Gobiernos |
| • Profesionales de la salud | • Instituciones de la sociedad civil |
| • Clientes | • Instituciones del sector salud |
| • Proveedores | |
| • Socios estratégicos | |

Si tenemos en cuenta el criterio de clasificación propuesto por Azapagic (2003), el mapa de públicos de interés de Esteve tiene en cuenta la mayoría de los stakeholders propuestos por el autor. Encontramos que, por ejemplo, en el caso del grupo de interés nombrado por la empresa como "clientes" y "pacientes" se pueden identificar con una sola categoría de Azapagic (2003) como en este caso es la de clientes. Además, Esteve añade el grupo de interés "instituciones del sector salud" que puede llegar a interpretarse que se contempla la clasificación del autor en el grupo de acreedores.

Departamentos implicados en la SC

El modelo de SC y su cumplimiento se basa en los diferentes ejes de gestión marcados por Esteve en su memoria de Sostenibilidad (2018) que garantiza su **Consejo de Administración** para que se lleve a cabo en todas las áreas de manera transversal:

- Compromiso con el código ético en el que se establecen los principios, compromisos y conductas esenciales en las relaciones con los stakeholders de manera obligada para todos ellos.
- Compromiso de la empresa para llevar a cabo sus procesos siguiendo criterios de profesionalidad y responsabilidad.
- Compromiso de vigilancia y control para prevenir delitos en la gestión de la empresa. También se centran en garantizar que las terceras partes conozcan y cumplan con las regulaciones de conducta establecidas por Esteve.
- Permitir y facilitar a los empleados una comunicación ágil con los departamentos superiores.

Esteve cuenta con un Departamento de Sostenibilidad integrado en el Área Industrial y de Operaciones para tratar las cuestiones relevantes sobre sostenibilidad. De entre los departamentos de Esteve implicados en la SC, encontramos:

- Departamento de Calidad para acciones de gestión de la calidad y de farmacovigilancia (seguridad), y atención al cliente (reclamaciones).
- Departamento de Recursos Humanos para acciones de empleo de calidad (contratación indefinida y relaciones laborales)

d. Normas e iniciativas de SC



Como parte de la gestión de la SC, Esteve hace referencia en su última memoria, a diversos estándares e iniciativas que regulan e inspiran sus prácticas de SC, haciendo referencia a las tres dimensiones en al menos una ocasión (económico, social y medioambiental):

- ISO/IEC 27001:2013 de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información: cumplimiento normativo, formación y concienciación de los empleados, gestión de riesgos e incidentes.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Caring for climate: compromiso para luchar contra el cambio climático
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Códigos de Buenas Prácticas Sectoriales
- Código de Conducta Publicitaria
- Declaración de Luxemburgo
- Agenda 21: Compromiso Ciudadano por la sostenibilidad
- Registro Huella de Reducción de CO₂
- PSCI: Iniciativa sectorial del Pharmaceutical Supply Chain Initiative para establecer y promover prácticas responsables en la cadena de suministro.

4.4.3. Comparativa de la gestión de la RSC y la SC en las empresas estudiadas del sector farmacéutico

Para llevar a cabo el análisis de las empresas del sector farmacéutico en cuanto a la diferencia entre la gestión de la RSC y la SC, creemos que, para poder llegar a encontrar diferencias y conclusiones de una forma más sencilla, lo mejor es la elaboración de una tabla comparativa la cual se presenta a continuación. La comparación de Kern Pharma y Esteve se ha realizado teniendo en cuenta el contenido de las categorías de análisis designadas.

Tabla 9. Comparación entre la gestión de la RSC de Kern Pharma y la SC de Esteve

		
Planificación de la estrategia	No existe planificación de la estrategia de RSC	Plan Estratégico de Sostenibilidad Corporativa
Alineación con la visión, la misión y valores	Sí	Sí
Dimensiones	<p>Económica Se centran en la creación de valor compartido con sociedad en la que operan, con sus empleados y con sus proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la investigación científica • Diversificación de su oferta • Transparencia y código ético <p>Social Enfocados en la sociedad en la que operan y en sus empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voluntariados corporativos • Apoyo a la investigación en salud y hospitales • Mejora de las condiciones laborales y salud de los empleados <p>Ambiental Centrados en la reducción del impacto de sus actividades y su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción y optimización de los residuos • Medición y reducción huella de carbono en la atmósfera 	<p>Económica Se centran en la creación de valor compartido con clientes, proveedores y empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas en la cadena de suministros • Transparencia y lucha contra la corrupción • Formación de empleados <p>Social Centrado en la mejora de la calidad de vida de las personas y de sus empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas en investigación en salud • Donación de medicamentos al tercer mundo. • Divulgación del uso seguro de sus medicamentos • Voluntariado <p>Ambiental Centrados en la reducción del impacto medioambiental que generan en su actividad industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía circular • Reducción de emisiones de CO₂
Transversalidad	<p>Diálogo directo e incluyente. Grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados • Accionistas • ONG y fundaciones • Instituciones públicas • Planeta • Proveedores <p>Departamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Dirección de Asuntos Públicos y Corporativos</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría jurídica • Personas (RRHH) • Operaciones 	<p>Diálogo fluido y relaciones duraderas. Grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Pacientes • Profesionales de la salud • Clientes • Proveedores • Socios estratégicos • Colaboradores • Gobiernos • Instituciones de la sociedad civil • Instituciones del sector salud <p>Consejo de Administración Departamento de Sostenibilidad</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Calidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y Desarrollo • Comercial • Marketing • Exportación y Fabricación para Terceros 	
Normas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative (GRI) • OHSAS 18001:2007 • ISO 26000 • Principios CERES • Convenciones de la OIT • ISO 14001 • Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 27001 • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • Caring for climate • Global Reporting Initiative (GRI) • Códigos de Buenas Prácticas Sectoriales • Código de Conducta Publicitaria • Declaración de Luxemburgo • Agenda 21 • Registro Huella de Reducción de CO2 • PSCI

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de Kern Pharma y Esteve y teniendo como referencia la tabla comparativa expuesta anteriormente, en primer lugar, podemos observar como únicamente la empresa que trabaja la SC, en este caso Esteve, hace una planificación de su estrategia mediante la creación de un Plan que resume su estrategia y sus objetivos principales y que, además, se alinea con la visión y misión corporativas. Por contrario, Kern Pharma no especifica la creación de un planteamiento estratégico que marque las directrices de la RSC en la empresa.

En el caso de las dimensiones que trabajan las dos empresas, podemos observar que ambas siguen la tendencia del Triple Bottom Line, identificando las dimensiones económica, social y medioambiental. Además, pese a la variedad de iniciativas que presentan entre una y otra compañía, Kern Pharma y Esteve coinciden en la delimitación de los públicos a los que dirigen sus actuaciones e intenciones (económica: creación de valor compartido con clientes y proveedores; social: compromiso con las comunidades locales en las que operan, con grupos de personas desfavorecidas y con sus empleados; medioambiental: reducción de su impacto medioambiental).

En lo referente a los stakeholders, se puede apreciar como las dos compañías fomentan un diálogo fluido directo e incluyente. Sin embargo, en el caso de la empresa Esteve (SC) estas conversaciones se producen con la intención de crear relaciones duraderas y de confianza. En los mapas de públicos, por un lado, Kern Pharma realiza un esbozo más sencillo y acotado (Clientes, proveedores, accionistas, empleados...). Sin embargo, Esteve lo hace dibujando un mapa mucho más amplio y diverso, por ejemplo, diferenciando a clientes de pacientes, o a colaboradores de socios estratégicos. Hemos podido observar que, tanto en el caso de Kern Pharma como Esteve, dibujan un mapa de stakeholders que, aunque a priori sea muy diverso, cuando se aplica un único

criterio para clasificar los grupos de públicos de una empresa, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionar estos grupos en la RSC ni la SC.

El sector farmacéutico, para garantizar la presencia de la estrategia en todos los departamentos de la empresa, cuenta con una serie de compromisos además de sus correspondientes Departamentos encargados (Departamento de RSE en Kern Pharma y Departamento de Sostenibilidad en Esteve). En Kern Pharma se centran en trabajar en las áreas de la acción social, de sus empleados, de los pacientes, del medio ambiente y del compromiso en la cadena de suministros. Por otro lado, en Esteve se comprometen al cumplimiento del Código Ético, de la profesionalidad y responsabilidad, y de la vigilancia y control de sus regulaciones de conducta. Además, se observa que, siguiendo los criterios de clasificación de stakeholders escogidos para cada uno de los modelos de gestión, ambas empresas dibujan un mapa que encaja mayoritariamente con la clasificación escogida. Aunque a priori los mapas sean distintos, cuando se aplica un único criterio para clasificar los grupos de interés, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionarlos en la RSC ni la SC.

Para gestionar la transversalidad, las dos empresas cuentan con departamentos encargados de promocionar la RSC o la SC en todas las áreas y ámbitos de la empresa. Dentro de las áreas implicadas en cada caso, la RSC de Kern Pharma incluye muchos más departamentos que la SC de Esteve que cuenta con únicamente dos.

Por último, si comparamos las normas e iniciativas, encontramos que las dos farmacéuticas recurren a prácticamente los mismos instrumentos de regulación. De todos modos, el caso de la empresa con visión de Sostenibilidad Corporativa como es Esteve cuenta además con iniciativas propias del marco internacional para la sostenibilidad como son Agenda21, la Declaración de Luxemburgo o el compromiso en la lucha contra la descarbonización de la atmósfera mediante la reducción de emisión de CO₂.

4.5. Sector de telecomunicaciones

4.5.1. Gestión de la RSC de Cellnex

Cellnex es uno de los principales operadores de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas de Europa (en Italia, Países Bajos, Reino Unido, Francia, Suiza, Irlanda, Portugal y España) y cuenta con un equipo de más de 1.450 profesionales.⁴¹ En España, Cellnex dispone de una red de infraestructuras de telecomunicaciones con más de 8.800 emplazamientos operativos distribuidos por todo el territorio ofreciendo servicios a los operadores móviles, radiodifusores y administraciones⁴². En cuanto a sus servicios y productos, Cellnex provee servicios de infraestructuras de telecomunicaciones, soluciones de redes de telefonía multioperador para entornos abiertos y cerrados de alta densificación de usuarios (DAS y Small Cells), infraestructuras de radiodifusión, y redes de comunicaciones y soluciones integrales para la gestión eficiente de recursos y servicios urbanos (Smart Cities, IoT y seguridad)⁴³.

Su visión se centra en ser “líder europeo en soluciones de infraestructuras de telecomunicaciones” a partir de la misión de “generar valor a todos los grupos de interés con una visión innovadora, eficiente, neutral y de calidad en la prestación de servicios, a través de la ilusión y el desarrollo del equipo de colaboradores”. Los valores de Cellnex se basan en los principios de tolerancia, respeto y colaboración con el conjunto de grupos de interés de la empresa. Así entonces, la manera de consolidar y desarrollar su proyecto tiene en cuenta los siguientes valores⁴⁴:

- Compromiso: consolidación de proyectos proactivamente.
- Orientación al cliente: descubrir, entender y consolidar las necesidades de los clientes.
- Innovación: aportación de valor con espíritu creativo, profesional y crítico a nuevas ideas para ponerlas en práctica.
- Flexibilidad: adaptación al entorno en continua evolución.
- Resolución: logro de objetivos con entusiasmo, razón y practicidad.
- Honestidad: integridad en las actuaciones.
- Credibilidad: lo que se dice, se hace.
- Desarrollo: fomentar el desarrollo de las personas mediante la cohesión, la colaboración y el equipo.

⁴¹ Consultado en: Cellnex Telecom. Quiénes somos. <https://www.cellnextelecom.com/quienes-somos/>

⁴² Consultado en: Cellnex Telecom. Cellnex en España. <https://www.cellnextelecom.com/cellnex-en-espana/>

⁴³ Consultado en: Cellnex Telecom. Productos y Servicios. <https://www.cellnextelecom.com/productos-y-servicios/>

⁴⁴ Consultado en: Cellnex Telecom. Misión, visión y valores. <https://www.cellnextelecom.com/mision-vision-valores/>

a. Estrategia de RSC

Planificación de la estrategia

La visión estratégica de la empresa Cellnex es “ser líder europeo en soluciones de infraestructuras de telecomunicaciones”. Para ello, Cellnex considera necesario establecer un compromiso con la aplicación de las mejores prácticas en los países en los que opera en base a las normas de referencia a nivel internacional. Este compromiso se recoge en el **Plan Director de RSC 2016-2020** que es considerado como el marco de referencia para el cumplimiento de las acciones y programas de RSC. Como objetivos principales encontramos los siguientes:

- Generar valor sostenido a corto, medio y largo plazo, a través de la gestión responsable del negocio, integrando los intereses y expectativas de todos los grupos de interés de la compañía
- Mejorar el diálogo bidireccional con todas las partes interesadas
- Colocarse al nivel de las principales empresas de infraestructura que operan en el entorno europeo y, específicamente, en el sector de las telecomunicaciones

Alineación con la visión, la misión y los valores

Estos objetivos del Plan Director de RSC de Cellnex están directamente relacionados con la misión y la visión de la empresa ya que todos ellos se centran en la **creación de valor para todos los grupos de interés y en su posicionamiento en el mercado**. A la vez, este Plan se compone de diferentes líneas de actuación que configuran los ejes por los que la RSC debe aplicarse. Concretamente, se designan seis líneas: Gobernanza de la Responsabilidad Corporativa, Comunicación y *reporting*, Aportación de valor a la sociedad, Gestión Ética y Buen Gobierno, Desarrollo sostenible del negocio y Desarrollo de las personas.

b. Dimensiones que trabaja la RSC

Cellnex integra en su RSC diversas iniciativas en el marco de las dimensiones de **gobierno corporativo, social y ambiental (ESG)** con el objetivo de contribuir a la gestión sostenible de la cadena de valor.

Dimensión económica

Por una parte, la dimensión económica de la estrategia de RSC de Cellnex se centra en el proyecto **Cultura Corporativa: Creciendo juntos** que hace referencia a la transformación de la empresa juntamente con la promoción de una cultura organizativa común para el beneficio de los stakeholders internos. En este sentido, Cellnex ha llevado a cabo un estudio con el objetivo de alinear la cultura corporativa con la estrategia global de la empresa. El objetivo principal

es contribuir al desarrollo de las personas por medio de promover un empleo de calidad con un plan de desarrollo del talento que asegure la competitividad y sostenibilidad de la empresa, así como la empleabilidad de los profesionales.

Por otra parte, la dimensión económica de Cellnex incluye otras áreas centrales para llevar a cabo sus actividades:

- **Impulsar y estimular la compra responsable local** con un modelo de gestión de proveedores basado en la colaboración y la mejora continua para implementar procedimientos de compra más eficientes y encontrar nuevas soluciones tecnológicas.
- **Apoyar al mundo emprendedor e innovador** desarrollando el talento y fomentando la creación de ecosistemas industriales y de conocimiento que añadan valor económico a la empresa.
- **Implementar y consolidar un gobierno corporativo eficaz y transparente** que promueve los comportamientos éticos y las mejores prácticas.
- **Mantenimiento de la confianza de los accionistas** y cumplimiento de sus expectativas a través del Departamento de Relación con Inversores que persigue dar a conocer el valor real y el potencial de la compañía, así como sus oportunidades de crecimiento.

Dimensión social

En lo referente a la dimensión social de la RSC de Cellnex, la empresa enfoca sus prácticas con el único objetivo de ser un referente por la generación de valor para la sociedad. En esta dimensión la empresa se dirige tanto a stakeholders internos como externos poniendo especial atención al compromiso de la empresa en materia de **Derechos Humanos y prevención de la esclavitud moderna**. Para ello, se han formalizado una Declaración sobre la esclavitud y la trata de seres humanos y una Política de Derechos Humanos que abarca tanto los ámbitos que se encuentran dentro de la actividad de Cellnex como en lo que afecta a la cadena de suministro. A parte de este campo, la dimensión social contempla algunas áreas más en las que se impulsan las prácticas de RSC:

- **Creación de valor a la comunidad local y la sociedad** en general colaborando con ONGs a través de acciones de voluntariado corporativo (Programa de Voluntarios de Cellnex), donaciones y en el desarrollo de proyectos de manera conjunta. Para este último, se propone dotar de un enfoque estratégico a la relación con el tercer sector a través del proyecto m4Social para la “*sensorización*” de viviendas sociales en colaboración con la Mesa del Tercer Sector Social.
- **Beneficios sociales para los empleados** en materia de equidad, inclusión, diversidad e integración para asegurar un entorno laboral socialmente respetuoso (Plan de Equidad).

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental de la RSC de Cellnex es uno de los pilares básicos del Plan Director de RSC de la empresa que busca impulsar actividades que contribuyen al desarrollo sostenible del negocio. Para ello, se establecen compromisos y metas en materia de sostenibilidad, de preservación del medio ambiente y de eficiencia traducidos en acciones y programas específicos dirigidos a todos los grupos de interés. La gestión ambiental de la compañía se centra en identificar y evaluar los riesgos relacionados con la actividad y el impacto que genera en su entorno. En el Informe de RSC de Cellnex (2019), se destacan diversas áreas centrales de trabajo para la dimensión ambiental:

- **Verificación de la huella de carbono** generada por la actividad de la empresa para contribuir a la lucha contra el cambio climático (Plan de Gestión de Carbono).
- **Aumento de la eficiencia energética** de los procesos y procedimientos y desarrollo de iniciativas que reduzcan el consumo energético.
- **Protección de la biodiversidad** gestionando las instalaciones para minimizar cualquier tipo de impacto ambiental que afecte la biodiversidad en el desarrollo de sus actividades.
- Respuesta al cumplimiento legal asociado a las **emisiones electromagnéticas** a través de la colaboración con expertos en la investigación sobre el impacto de los campos electromagnéticos y sus posibles riesgos sobre la salud.

c. Transversalidad de RSC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

La transversalidad de la estrategia de RSC de Cellnex se asume por medio de fomentar la comunicación y entenderla como un factor clave para asumir un entorno de **transparencia, acercamiento, conocimiento y reconocimiento** de los grupos de interés. En este sentido, los stakeholders se identifican considerando toda la cadena de valor de la actividad con el objetivo de implicarlos directa e indirectamente en su desempeño empresarial.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

En la página web corporativa de Cellnex, se presenta el siguiente **mapa de públicos de interés**:

- **Empleados**
- **Accionistas**
- **Clientes**
- **Proveedores**
- **Administración Pública y Órganos reguladores**

Si tenemos en cuenta la clasificación de Azuero (2009), este mapa de stakeholders se traduciría en una diferenciación por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación. En el caso de Cellnex, deberíamos incluir dentro de cada categoría los públicos de interés que considera la empresa, pero sucede que varios de ellos podrían estar en más de una categoría:

- Por responsabilidad: Empleados, Accionistas, Clientes, Proveedores
- Por influencia: Órganos reguladores, Empleados, Clientes
- Por cercanía: Empleados, Clientes
- Por dependencia: Clientes, Proveedores, Empleados
- Por representación: Administración Pública y Órganos reguladores

Departamentos implicados en la RSC

Con relación a la transversalidad de la RSC dentro de las diferentes áreas de la empresa, encontramos la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)** del Consejo de Administración que vela por el cumplimiento de los compromisos y las acciones. Además, esta Comisión es responsable de aprobar y hacer el seguimiento del Plan Director de RSC. Con el objetivo de coordinar la estrategia con las distintas unidades de negocio, se observa la presencia de la **Dirección de Asuntos Públicos y Corporativos**. De este modo, Cellnex asegura que la RSC se establezca en todas las áreas del negocio. De entre los departamentos de Cellnex implicados en la RSC, encontramos:

- Departamento de Recursos Humanos para acciones de diversidad cultural entre la plantilla.
- Departamento de Relación con Inversores para acciones que mantengan la confianza de los inversores y el cumplimiento de sus expectativas.
- Departamento de Medioambiente para acciones de cumplimiento legal en relación con las emisiones electromagnéticas.
- Departamento de I+D para acciones de enriquecimiento de cartera (centros de datos), mejora de la eficiencia (sistema de realidad virtual, movilidad inteligente...) y medios de comunicación (LovesTV).
- Departamento de Seguridad para acciones de ciberseguridad y seguridad física.

d. Normas e iniciativas de RSC

Cellnex tiene en cuenta en su estrategia de RSC las siguientes iniciativas internacionales que suponen un marco regulador de los campos en los que se desarrolla la actividad de la empresa:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
- Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Carbon Disclosure Projects (CDP)

En materia de gestión, Cellnex tiene en cuenta la norma SA8000 (Certificación social basada en normas de trabajo decente y Derechos Humanos) que se aplica a toda la actividad de la empresa. Además, la empresa forma parte de diversos índices de sostenibilidad en el marco internacional:

- FTSE4Good
- Standard Ethics
- Sustainalytics
- Dow Jones Sustainability Index

4.5.2. Gestión de la SC de Vodafone España

Vodafone es una compañía de telecomunicaciones multinacional británica presente en los continentes de Asia, África, Europa y Oceanía que proporciona servicios móviles a 25 países. La compañía se posiciona como el segundo operador de telecomunicaciones más grande del mundo en número de clientes (531,9 millones de telefonía móvil y 20,4 millones de banda ancha fija) y beneficios⁴⁵. Vodafone ofrece una gama de servicios de telecomunicaciones tanto a consumidores como a empresas en múltiples regiones. De entre estos servicios, encontramos telefonía móvil, banda ancha fija, Internet de las Cosas (IoT) y televisión. Los servicios móviles tienen especial relevancia en la compañía ofreciendo llamadas, textos y datos, ya sea a clientes que estén en casa o viajando al extranjero. Actualmente, Vodafone cuenta con la mejor red de 5G de Europa, y pretende lanzar 5G en nueve mercados europeos a finales de marzo de 2020⁴⁶.

La visión de Vodafone es “construir una sociedad centrada en el progreso socioeconómico, que acoja a las personas y respete nuestro entorno”⁴⁷ y se pretende alcanzar estableciendo como misión mejorar mil millones de vidas y reducir a la mitad el impacto medioambiental para 2025. Esto se logra a partir de tres valores establecidos como líneas de actuación:

- Sociedad digital donde los datos fluyen a gran velocidad conectando personas, comunidades y cosas (IoT)
- Inclusión para todos creando oportunidades y ofreciendo una promesa de un futuro digital accesible para todo.

⁴⁵ Consultado en: Vodafone. Quiénes somos. Grupo Vodafone. <https://www.vodafone.es/c/conocenos/es/vodafone-espana/quienes-somos/grupo-vodafone-espana/>

⁴⁶ Consultado en: Vodafone. What we do. <https://www.vodafone.com/what-we-do>

⁴⁷ Consultado en: Vodafone. Conócenos. Nuestro propósito. <https://www.vodafone.es/c/conocenos/es/nuestro-proposito/>

- Planeta para no dejar huella en el medio ambiente y tomar medidas urgentes para frenar el cambio climático

a. Estrategia de SC

Planificación de la estrategia

La visión estratégica de la empresa Vodafone es “conectar a las personas, mejorar su vida hoy y construir un futuro mejor para ciudadanos, empresas y administraciones.” En este sentido, la compañía identifica tres ejes principales en los que desempeñar su estrategia de negocio: con mayor relevancia *Mejor Experiencia de Cliente*, seguido de *Excelencia Operativa* y *Excelencia en la Red*. Para ello, en su Informe de Sostenibilidad (2018-19) se establece el **Marco Estratégico de Empresa Sostenible 2015-20**.

Figura 8. Esquema del plan estratégico de Vodafone



Fuente: (Vodafone, 2019)

Alineación con la visión, la misión y los valores

La estrategia de SC de Vodafone **implementa en sus actividades los valores de Sociedad Digital, Inclusión para todos y Planeta** para definir el conjunto de iniciativas que se desarrollan. Así entonces, surgen dos líneas generales de actuación contempladas en el Marco Estratégico de Empresa Sostenible que se alinean con el propósito de la compañía de *Conectar para un futuro mejor* teniendo en cuenta los mismos ejes que la estrategia de negocio:

- A través de la **transparencia**, identificar las áreas de riesgo reputacional o de mayor interés de la sociedad para abordar prácticas responsables en las mismas.
- Generar beneficios socioeconómicos para los grupos de interés aprovechando el desempeño **transformador** de la tecnología, productos y

servicios definiendo tres objetivos: Diversidad e Igualdad, Innovación y Energía, y Empleabilidad Jóvenes.

b. Dimensiones que trabaja la SC

La estrategia de SC de Vodafone se enfoca hacia su contribución al desarrollo sostenible por medio del crecimiento económico, el progreso social y la protección del medioambiente. De este modo, se sigue la triple tendencia de la teoría del Triple Bottom Line que observa las dimensiones económica, social y ambiental.

Dimensión económica

La dimensión económica de la SC de Vodafone se centra en dos de sus pilares estratégicos: mejor experiencia de cliente y excelencia operativa. El primer pilar está enfocado a un único stakeholder externo: los **clientes**, mientras que el segundo comprende **diversos grupos de interés internos y externos**. Para conseguir ofrecer la mejor experiencia de cliente, Vodafone pone especial atención al establecimiento de una **oferta competitiva** que contribuya al crecimiento económico de la empresa.

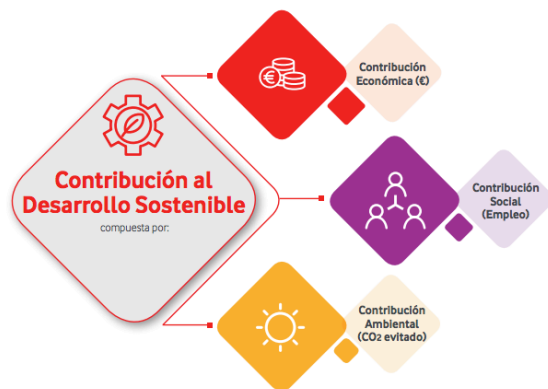
Para ello, se desarrollan actividades en las siguientes líneas de acción:

- Proporcionar **claridad en precios y tarifas**.
- Impulsar el campo tecnológico de Internet de las cosas (IoT) con el objetivo de **transformar el mundo de los negocios** y las Administraciones públicas y dotar a los clientes de **soluciones tecnológicas** con una amplia gama de productos para dispositivos inteligentes
- Crear **nuevas plataformas de contenidos** como complementos a la oferta de productos y servicios de la empresa, aportando así contenido de valor y utilidad para diversos públicos.

En lo referente a la excelencia operativa, las acciones que pertenecen a la dimensión económica se enfocan hacia diversos grupos de interés como, por ejemplo, **empleados, sociedad y proveedores**, centrándose en las siguientes áreas:

- **Dotar a los empleados de una cultura corporativa (Vodafone Way) y ofrecerles diversos beneficios sociales** como el Plan de Diversidad e Inclusión que intenta conseguir ser una empresa diversa e inclusiva en todos

Figura 9. Contribución de Vodafone al Desarrollo Sostenible



Fuente: (Vodafone, 2019)

los colectivos, fomentando así el compromiso de los empleados y, en definitiva, la productividad.

- **Formación y desarrollo de los empleados** por medio de la gestión del talento y el impulso de iniciativas innovadoras y de transformación digital.
- Programas para **promover la empleabilidad de los jóvenes y el emprendimiento en la sociedad** en materia de desarrollo del talento, becas universitarias, formación, acceso al mundo laboral y apoyo a los emprendedores y a sus proyectos empresariales.
- **Adhesión de los proveedores al Código de Compras Éticas** (centrado en el ámbito de los Derechos Humanos) y evaluación periódica en el ámbito de la Política Anti-Corrupción para asegurar la alineación de la cadena de suministros con su estrategia.

Dimensión social

La dimensión social de SC de Vodafone se desempeña a través de la **Fundación Vodafone España** que enmarca el compromiso de la empresa con la sociedad. El objetivo principal de la Fundación Vodafone España es desarrollar, promocionar y usar las TIC para mejorar la integración social y laboral, y la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Para ello, la empresa designa tres líneas de actuación recogidas en la iniciativa *ConnectingforGood*:

- **Transformación digital accesible** como manera de desarrollar soluciones innovadoras que contribuyan a una participación más activa de las personas con discapacidad y personas mayores en la sociedad en sus productos y servicios.
- **Formación en TIC para la inserción laboral de personas con discapacidad.**
- **Transformación digital para personas mayores** con el objetivo de incrementar su conectividad social y facilitarles un mayor acceso a los servicios administrativos y de ocio.

Además, Vodafone lleva a cabo diferentes acciones a favor de colectivos desfavorecidos mediante el Programa de Voluntariado Corporativo que ofrece a los empleados la opción de contribuir a mejorar la calidad de vida de estos colectivos y de la sociedad en general. También se incluyen los servicios para Entidades No Lucrativas como, por ejemplo, los mensajes SMS solidarios para realizar donaciones.

Dimensión ambiental

En el Informe de Sostenibilidad de Vodafone (2019: 101), la dimensión ambiental de la estrategia de SC se resume en “*ser más eficientes y respetuosos con el medioambiente*”. Con este propósito, la compañía de telecomunicaciones persigue **desarrollar sus actividades de forma responsable, minimizando la huella ambiental de las operaciones y fomentando la economía circular**. Para ello, sus acciones en materia ambiental se centran en:

- Implantación de iniciativas de innovación y energía como acciones de **eficiencia energética** en las instalaciones y soporte a otros sectores para reducir su contribución al cambio climático a través del uso de sus productos y servicios, especialmente soluciones IoT. Se incluye, también, la optimización del consumo de energía en la red de telecomunicaciones de Vodafone.
- Desarrollar modelos de negocio que faciliten y potencien la **economía circular** mediante la proporción de productos y servicios innovadores que faciliten la reducción del impacto ambiental.
- Contribuir a la reducción de **emisiones** de CO₂a través de acuerdos de compra de energía de origen renovable en la red de telecomunicaciones.
- Reducir los **residuos** y otros consumos como envases y papel, plásticos, agua, contaminación lumínica o gases perjudiciales para la Capa de Ozono.

c. Transversalidad de SC

De qué modo se plantea la comunicación con los stakeholders

Para asegurar la transversalidad de la estrategia de SC, la empresa Vodafone establece un diálogo y relación continua con los diferentes grupos de interés. De este modo, se identifican y priorizan las respectivas necesidades que, posteriormente, son usadas para establecer los temas prioritarios que se abordan y desarrollan en el Marco Estratégico de Empresa Sostenible 2015-20.

A qué stakeholders se dirige la empresa y cómo los clasifica

En el Informe de Sostenibilidad (2019) se presenta el siguiente **mapa de públicos de interés**:

- **Clientes**
- **Empleados**
- **Creadores de Opinión** (Medios de Comunicación, Organizaciones de Consumidores, ONGs, Asociaciones Sectoriales...)
- **Administraciones Públicas y Regulador**
- **Público General / Comunidad Local**
- **Creadores de Conocimiento** (Universidades, Escuelas de Negocio, etc.)
- **Proveedores y Aliados Estratégicos**
- **Propietarios y Comunidades de Vecinos**

Si tenemos en cuenta el criterio de clasificación propuesto por Azapagic (2003), el mapa de públicos de interés de Vodafone tiene en cuenta a una gran parte de los stakeholders propuestos por el autor. Las categorías llamadas por el autor como competidores y acreedores no aparecen reflejadas en el mapa de públicos de Vodafone, pero, sin embargo, sí que aparece una nueva de "creadores de opinión" que no estaba en la clasificación de Azapagic (2003) y que incluye a públicos como los medios de comunicación, organizaciones de consumidores o asociaciones sectoriales.

Departamentos implicados en la SC

Vodafone cuenta con un **Departamento de Comunicación Corporativa y Sostenibilidad**, con Jaime de Andrés como Director de Comunicación Corporativa y Sostenibilidad, que gestiona y coordina los temas prioritarios de la estrategia. No obstante, no se apunta la presencia de un Comité dedicado a velar por el cumplimiento y avance de la estrategia de SC. De entre los departamentos de Vodafone implicados en la SC, encontramos:

- Departamento de Compras para acciones de compras éticas y anticorrupción.
- Departamento de Negocio Empresas para acciones de digitalización de empresas y administraciones públicas.
- Departamento de Negocio Particulares para acciones de simplificación y unificación que mejoren los servicios y experiencias de los clientes.
- Departamento de Legal, Regulación y Seguridad Corporativa para acciones de seguridad de la información y ciberataques.
- Departamento de Tecnología para acciones de calidad y excelencia en la red, y transformación digital.
- Departamento de Recursos Humanos e Inmuebles para acciones de comunicación interna.

d. Normas e iniciativas de SC

En referencia a las iniciativas, Vodafone integra las siguientes iniciativas para contribuir a la implementación y comunicación de sus mejores prácticas en materia de sostenibilidad:

- GRI
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
- Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el caso de normas, la empresa de telecomunicaciones tiene en cuenta la rama ISO (27001, 9001 y 14001) y la norma AA1000.

4.5.3. Comparativa de la gestión de la RSC y la SC en las empresas estudiadas del sector de telecomunicaciones

Para llevar a cabo el análisis de las empresas del sector de telecomunicaciones, en cuanto a la diferencia entre la gestión de la RSC y la SC, creemos que, para poder llegar a encontrar diferencias y conclusiones de una forma más sencilla, lo mejor es la elaboración de una tabla comparativa la cual se presenta a continuación. La comparación de Cellnex y Vodafone se ha realizado teniendo en cuenta el contenido de las categorías de análisis designadas.

Tabla 10. Comparación entre la gestión de la RSC de Cellnex y la SC de Vodafone

		
Planificación de la estrategia	Plan Director de RSC 2016-20	Marco Estratégico de Empresa Sostenible 2015-20
Alineación con visión, misión y valores	Sí	Sí
Dimensiones	<p>Económica Enfocada hacia grupos de interés internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura corporativa • Compra local y cadena de suministros • Innovación y emprendimiento • Eficacia y transparencia • Accionistas <p>Social Se enfoca hacia stakeholders internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos Humanos y esclavitud • Comunidad local y sociedad (Voluntariado) • Beneficios para empleados <p>Ambiental Centrada en sostenibilidad, medioambiente y eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huella de carbono • Eficiencia energética • Biodiversidad • Emisiones electromagnéticas 	<p>Económica Enfocada hacia stakeholders internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta competitiva • Cultura corporativa • Emprendimiento • Cadena de suministros <p>Social Enfocada a la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración social y laboral • Transformación digital accesible • Voluntariado <p>Ambiental Centrada en reducción de la huella ambiental y economía circular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética • Emisiones de CO₂ • Residuos
Transversalidad	Transparencia, acercamiento, conocimiento y reconocimiento.	Diálogo y relación continua. Grupos de interés:

	<p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Accionistas • Clientes • Proveedores • Administración Pública y Órganos reguladores <p>Comisión de Nombramientos y Retribuciones</p> <p>Dirección de Asuntos Públicos y Corporativos</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH • Relación con Inversores • Medioambiente • I+D • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados • Creadores de opinión • Administraciones Públicas y Regulador • Público General / Comunidad Local • Creadores de Conocimiento • Proveedores y Aliados Estratégicos • Propietarios y Comunidades de Vecinos <p>Departamento de Comunicación Corporativa y Sostenibilidad</p> <p>Departamentos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH e Inmuebles • Compras • Negocio Empresas • Negocio Particulares • Legal, Regulación y Seguridad Corporativa • Tecnología
Normas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) • Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales • Global Reporting Initiative (GRI) • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Carbon Disclosure Projects (CDP) • SA8000 • FTSE4Good • Standard Ethics • Sustainalytics • Dow Jones Sustainability Index 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative (GRI) • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) • Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos • AA1000 • ISO 14001, 27001 y 9001

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de Cellnex y Vodafone y analizando las diferencias de la tabla comparativa, primeramente, podemos observar como **las dos empresas hacen una planificación de su estrategia mediante la creación de un Plan** que resume sus objetivos principales y la forma de llevarlos a cabo en un período de tiempo similar. La alineación de la misión, la visión y los valores es mucho más fiel en la empresa Vodafone, ya que éstos se integran como los principios de la estrategia de SC.

En el caso de las dimensiones que trabajan Cellnex y Vodafone, podemos observar que ambas siguen la tendencia del Triple Bottom Line, identificando dimensiones económica, social y ambiental. Los ámbitos tratados por las empresas son parecidos, pero, en el caso de Vodafone, se observa la integración de iniciativas sociales desarrolladas desde una visión tecnológica e innovadora.

Algo parecido ocurre en la dimensión ambiental: las empresas coinciden en las temáticas, pero Vodafone incluye actividades de economía circular.

En lo referente a los stakeholders, vemos como ambas empresas fomentan la escucha activa de sus grupos de interés. El mapa de públicos de interés contempla grupos más acotados en el caso de Vodafone, ya que Cellnex propone un enfoque muy genérico de los grupos. Además, se observa que, siguiendo los criterios de clasificación de stakeholders escogidos para cada uno de los modelos de gestión, ambas empresas dibujan un mapa que encaja mayoritariamente con la clasificación escogida. Aunque a priori los mapas sean distintos, cuando se aplica un único criterio para clasificar los grupos de interés, no se encuentra diferencia, a efectos prácticos, entre la manera de gestionarlos en la RSC ni la SC. Para gestionar la transversalidad, Cellnex cuenta con un mayor número de cuerpos empresariales encargados de promocionar la RSC en todas las áreas y ámbitos de la empresa. Sin embargo, dentro de las áreas implicadas en cada caso, Vodafone incluye más departamentos involucrados en su estrategia de SC.

Por último, si comparamos las normas e iniciativas, encontramos que tanto Cellnex como Vodafone recurren prácticamente a los mismos instrumentos e iniciativas de regulación. De todos modos, en este caso, la empresa gestionada desde un enfoque de RSC, Cellnex, cuenta con instrumentos creados en el marco internacional para la contribución a la sostenibilidad.

5. Conclusiones

El estudio de caso llevado a cabo en el presente Trabajo Final de Grado en el que se ha realizado un análisis teórico-práctico comparativo de los conceptos de RSC y SC, nos ha llevado a conocer mejor la gestión de estos valores intangibles, dando lugar a varias conclusiones.

En referencia al marco teórico, la Sostenibilidad Corporativa hace referencia a un concepto mucho más reciente y moderno que la Responsabilidad Social Corporativa y que, además, se centra sobre todo en el resultado y el valor a largo plazo de las relaciones de una empresa con su entorno. Una vez realizada la investigación, la SC puede percibirse como un concepto que ha evolucionado de la RSC y que ha recogido las demandas de la agenda mundial como es la consideración del desarrollo sostenible y de las generaciones futuras.

Si nos fijamos en la revisión teórica y, a la vez, en el análisis realizado, existen algunos atributos que se cumplen tanto en la gestión de la RSC como en la gestión de la SC. En ambos casos, se menciona y se lleva a cabo una alineación de la visión, la misión y los valores con las estrategias de RSC y SC. Además, se observa que, de la misma manera que se expone en la teoría, las empresas comprenden en la práctica una naturaleza transversal de su estrategia. De las diferencias encontradas, la mayoría no implican un cambio en el modelo de gestión de una empresa, sino que, en la práctica, se hacen más visibles en función del tamaño y del sector al que pertenecen.

En cuanto a los resultados de investigación, se llega a las siguientes consideraciones finales que pretenden responder a la pregunta principal y subpreguntas propuestas al inicio de esta investigación:

P: ¿Existe una diferencia, en cuanto a gestión, entre la RSC y la sostenibilidad corporativa? ¿Es visible esta diferencia?

En gran medida no. Concluir que este estudio no es representativo al haberse realizado únicamente una revisión documental de los informes de las empresas. Aun así, cabe señalar que la revisión del marco teórico y el análisis realizado a 10 empresas nos han llevado a deducir que tanto RSC como Sostenibilidad Corporativa son lo mismo. Para llegar a esta conclusión, se exponen las siguientes similitudes en la gestión de RSC y SC observadas durante el desarrollo de esta investigación:

- **¿Las estrategias de RSC y SC tienen el mismo contenido?**

En el caso de la estrategia, vemos como, tanto las empresas que trabajan la RSC como las que trabajan la SC, recurren a la creación de un plan estratégico que está alineado con la visión, la misión y los valores corporativos y que concibe una naturaleza transversal hacia todos los departamentos y personal de la empresa. En cuanto a contenido, éste se presenta de forma similar en ambos casos, exponiendo mayoritariamente la delimitación de los objetivos principales y la forma de llevarlos a cabo. De todos modos, es cierto que se observa una ligera tendencia en las empresas del sector financiero y de telecomunicaciones que gestionan un modelo de SC. En este caso, se hace más notable la integración de la visión, la misión y los valores, traduciéndola como una acción en sí del plan estratégico, lo que supone una alineación más fiel que en el caso de la RSC.

- **¿Qué dimensiones se trabajan en la RSC y la SC?**

De las diez empresas analizadas, tal y como se pudo ver también en el marco teórico, se considera la teoría del Triple Bottom Line para configurar las dimensiones que trabajan en su modelo de gestión. De esta manera, podemos observar que, tanto en la Responsabilidad Social Corporativa como en la Sostenibilidad Corporativa, llevan a cabo iniciativas en las dimensiones económica, social y medioambiental considerando para cada una de ellas el mismo tipo de acciones. Adicionalmente, como única diferencia poco destacable se puede decir que las empresas gestionadas mediante la SC demuestran una mejor planificación de algunas dimensiones, elaborando planes estratégicos específicos para cada una de ellas.

- **¿Cómo se gestionan los stakeholders en cada caso y a cuáles se dirige?**

Si observamos la gestión de stakeholders, ambos modelos tratan, prácticamente, el mismo contenido. De todos modos, aunque en las dos estrategias se promueve un diálogo con los grupos de interés fluido basado en la escucha activa, en el caso de la Sostenibilidad Corporativa, algunas empresas hacen hincapié en la generación de relaciones para otorgar valor a largo plazo entre ellos. Con el mapa de stakeholders también sucede lo mismo. Utilizando un mismo criterio de clasificación de los públicos de interés, hemos podido comprobar que no se encuentran diferencias en la identificación de los stakeholders. Sin embargo, surge una pequeña diferenciación en las delimitaciones que hace cada tipo de empresa del mapa de sus públicos de interés. Por un lado, las empresas de RSC clasifican a sus stakeholders de una manera más general y amplia. Por otro lado, la SC muestra una clasificación con un abanico mucho más concreto y diverso.

- **¿Por qué normas e iniciativas se rigen y se evalúan los modelos de RSC y SC?**

En lo referente a la evaluación y regulación, la RSC y la SC recurren prácticamente a las mismas normas e iniciativas, pero en la mayoría de los casos analizados, en la Sostenibilidad Corporativa encontramos una mayor presencia de herramientas de regulación del marco internacional más específicas del movimiento asociado al desarrollo sostenible.

Para finalizar, cabe señalar que el objetivo principal que se pretendía alcanzar con este trabajo era comprobar si los valores intangibles de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad Corporativa se asumían como prácticas distintas por parte de diez empresas. En este sentido, una vez realizada la investigación completa se puede afirmar que este objetivo ha sido alcanzado en la medida que hemos comprobado que la RSC y la SC se trabajan de la misma forma por parte de las empresas analizadas. Así mismo, se pretendía conocer si la RSC y la SC son dos conceptos diferentes y, por lo tanto, deben gestionarse de manera distinta o si sólo es cuestión de nomenclatura. Una vez concluido el presente trabajo, hemos alcanzado este objetivo y podemos afirmar que se trata de un aspecto de taxonomía que asumen las empresas en el momento de adoptar un modelo de gestión.

El objetivo más personal de esta investigación era aprender más sobre estos dos conceptos que no se trataron en profundidad durante nuestra formación como periodistas; creemos que, finalmente, lo hemos alcanzado en gran medida gracias al largo proceso de elaboración y al enfoque que hemos dado a este trabajo. Por último, en cuanto a los objetivos secundarios, las presentes conclusiones demuestran que hemos alcanzado nuestro propósito de poder contribuir a la investigación académica en materia de RSC y SC. De todos modos, creemos que en un mundo cambiante y con una sociedad que cada vez es más exigente con las empresas, sigue habiendo un largo camino por descubrir en cuanto a la gestión de estos valores intangibles.

6. Bibliografía y Webgrafía

BIBLIOGRAFÍA

Aras, G., & Crowther, D. (2008). *Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability*. Management Decision. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740810863870/full/html> (23/02/2020)

Arrigo, E. (2009). *Market-driven management, global competition and corporate responsibility*. Symphonya, Emerging Issues in Management, (1), 54-70. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2213270 (15/02/2020)

Azapagic, A. (2003). *Systems approach to corporate sustainability: a general management framework*. Process Safety and Environmental Protection, 81(5), 303-316. <https://pdfs.semanticscholar.org/31cc/3c9c6ef0b8163b7c9cc0ef91d903d6d83819.pdf> (20/02/2020)

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética. Recuperado de : https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_13_comunicacion_rse.pdf (29/01/2020)

Bajo, A. (2015). *El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial*. En: J. Benavides. Comunicación y empresa responsable (págs. 91- 110). Barañáin: EUNSA. (17/04/2020)

Bansal, P. (2005). *Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development*. Strategic management journal, 26(3), 197-218. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/c103/cc82876b5e84483e9b660b7cfc0721e84f81.pdf?_ga=2.184978601.1482756620.1586352861-1352887677.1586352861 (12/05/2020)

Barcellos, P. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf%3Bjsessionid (25/02/2020)

Barnett, M. L. (2007). *Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility*. Academy of management review, 32(3), 794-816. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20159336?seq=1> (19/03/2020)

Barrio, E. (2012) *La influencia de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en el grado de confianza del consumidor: propuesta de un*

diseño experimental. Trabajo Final de Máster, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual.

Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa el caso Unilever España*. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl_10803_384844/ebf1de1.pdf (10/01/2020)

Barrio, E. (2018). *La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico*. *Questiones publicitarias*, 1(22), 0059-68. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/194857> (25/04/2020)

Barrio, E. (2019). *Responsabilidad social corporativa. De la noción a la gestión*. *Questiones publicitarias*, 2(24), 103-104.

Barrio, E., Enrique, A. M., & Benavides, J. (2017). *El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso*. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1063-1084. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6118840.pdf> (25/05/2020)

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304358128_Strategic_perspectives_of_corporate_sustainability_management_to_develop_a_sustainable_organization (25/05/2020)

Boddy, D. (2008). *Management: an introduction*. Pearson Education. Recuperado de <https://cutt.ly/OuQXcH3> (10/03/2020)

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. Recuperado de <https://cutt.ly/xuQZTvV> (15/03/2020)

Brockett, A., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: integrating performance and reporting* (Vol. 630). John Wiley & Sons. Recuperado de <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/6788/20/L-G-0000678820-0002386389.pdf> (21/02/2020)

Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2015). *A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis*. In *Accounting Forum* (Vol. 39, No. 4, pp. 312-327). Taylor & Francis. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0155998215000265> (10/05/2020)

Caldas, M. E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex. Recuperado de <https://cutt.ly/muQXPbu> (10/05/2020)

Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, 4(4), 497-505. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/239354892_A_three_dimensional_model_of_corporate_performance/links/0f31752e27bf9468e1000000.pdf (18/01/2020)

Carroll, A. B. (2015). *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*. Organizational dynamics, 44(2), 87-96. Recuperado de <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2015/10/Carroll.2015.pdf> (17/02/2020 y 09/04/2020)

Comisión Europea. (2001). *Libro verde de la Comisión Europea para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> (11/01/2020)

De La Cuesta, M., De La Cruz, C., & Rodríguez, J. M. (2010). *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. A Coruña. Recuperado de <http://consellosocial.udc.es/uploadedFiles/CSUDC.b7psr/fileManager/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf> (10/05/2020)

De la Cuesta, M., Valor, M., Sanmartín, C., & Botija, M. (2002). *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Coedición UNED & Economistas Sin Fronteras. España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260506892_La_responsabilidad_social_corporativa_una_aplicacion_a_Espana (10/05/2020)

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business strategy and the environment, 11(2), 130-141. Recuperado de [http://www.pmir.it/fileCaricati/1/Dyllick%20and%20Hockerts%20\(2002\).pdf](http://www.pmir.it/fileCaricati/1/Dyllick%20and%20Hockerts%20(2002).pdf) (17/02/2020)

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of sustainability*. New Society Publishers. (15/12/2019)

Francés, P. (2005). *Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Cuadernos Forética; 1. Madrid: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. Recuperado de <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Cuaderno-Responsabilidad-Social-Empresas.pdf> (18/04/2020)

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. Recuperado de <https://cutt.ly/AuQCdLh> (18/04/2020)

García, M. T. (2011). *La regulación de la responsabilidad social corporativa en España*. Derecom. Revista online, (6). Recuperado de

http://www.derecom.com/blog/item/download/102_2158ac243d13ad652cde2e6cf4ef7910 (03/02/2020)

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). *Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research*. Academy of management Review, 20(4), 874-907. Recuperado de <https://cutt.ly/SuQM3NQ> (17/02/2020)

Granda, G. & Trujillo, R. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Economía industrial, 381, 71-76. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf> (25/05/2020)

GRI, Naciones Unidas, WBCSD. (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf (25/05/2020)

Hardyment, R. (2015). *Sustainability strategy: simplified*. Corporate Citizenship. Recuperado de https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/Sustainability-Strategy-Simplified1.pdf (10/05/2020)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica (Vol. 5)*. Prentice hall. Recuperado de <https://cutt.ly/0uvyh41> (25/05/2020)

Kidd, C. (2005). *The evolution of sustainability*. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 5(1), 1-26. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/the-evolution-of-sustainability-hi8xfKS45J> (16/02/2020)

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons. Recuperado de http://lrc.mcast.edu/mt/digitalversion/table_of_contents_131436.pdf (20/05/2020)

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Documento de trabajo, 3(2.003). Recuperado de https://ecodes.org/phocadownload/ecodes_fa_RSC_politicas_publicas.pdf (14/01/2020)

Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement and reporting*. The Brookings Institution: Washington.

Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid. Editorial Fragua.

McKinsey & Company. (2014). *Sustainability's strategic worth*. Recuperado de <http://www.alt-energy.com/reports/Sustainabilitys%20strategic%20worth%20McKinsey%20Global%20Survey%20results.pdf> (25/05/2020)

Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2003). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. Recuperado de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista68/68.pdf> (07/02/2020)

Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf> (26/01/2020)

Pacto Global de las Naciones Unidas. (2015). *Guide to Corporate Sustainability*. Shaping a Sustainable Future. Recuperado de [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN Global Compact Guide to Corporate Sustainability.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN%20Global%20Compact%20Guide%20to%20Corporate%20Sustainability.pdf) (18/02/2020)

Perrini, F., & Vurro, C. (2010). *Corporate sustainability, intangible assets accumulation and competitive advantage constraints*. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 25-38. Recuperado de <http://symphonya.unicusano.it/article/view/9372> (15/02/2020)

Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. *Harvard-Deusto Business Review*, 207(1), 5-21. Recuperado de https://www.albertoandreu.com/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR.pdf (12/01/2020)

Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N., & Winer, R. S. (2010). *Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247837541_Why_When_and_How_Should_the_Effect_of_Marketing_Be_Measured_A_Stakeholder_Perspective_for_Corporate_Social_Responsibility_Metrics (16/02/2020)

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico*. Universidad de Deusto, España. Recuperado de <https://cutt.ly/3uvubGp> (25/05/2020)

Rondinelli, D. A., & Berry, M. A. (2000). *Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development*.

European Management Journal, 18(1), 70-84. Recuperado de
<https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/28992.pdf> (17/02/2020)

Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). *Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index*. Journal of Cleaner Production, 35, 79-92.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612002454>
(10/05/2020)

Sherman, P., & Hansen, J. (2013). *La nueva responsabilidad social corporativa. Una llamada para la sostenibilidad en la educación empresarial*. Cuides. Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible, (10), 3-25.
Recuperado de <https://cutt.ly/SuQ1fqg> (18/02/2020)

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers. Recuperado de
https://www.bkconnection.com/static/The_Stakeholder_Strategy_EXCERPT.pdf
(16/02/2020)

Van Marrewijk, M. (2003). *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. Journal of business ethics, 44(2-3), 95-105. Recuperado de
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1023331212247.pdf>
(18/02/2020)

Villafañe, J. (2005). *La gestión de los intangibles empresariales*. Comunicação e Sociedade, 8, 101-113. Recuperado de
<https://revistacomsoc.pt/article/view/1322> (25/05/2020)

Villagra, N. (2015). Capítulo 3 de *Somos estrategias: dirección de comunicación empresarial e institucional* (Vol. 59). Editorial Gedisa.

Villagra, N., Cárdbaba, M. A., & Ruiz San Román, J. A. (2016). *Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional*. Communication & Society, 29(2), 133-146. Recuperado de
<https://eprints.ucm.es/40678/1/2016%20villagra%20cardaba%20ruiz%20san%20roman.pdf> (04/05/2020)

Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?*. Revista Latina de Comunicación Social, (70), 793-812. Recuperado de
<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html> (25/05/2020)

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. In Applied Social Research Methods Series (Vol. 5). SAGE Publications. Recuperado de

http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf
(08/04/2020)

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4 ed.). SAGE Publications. Recuperado de http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf (08/04/2020)

WEBGRAFÍA

- AA1000 – AccountAbility Principles. Institute of Social and Ethical Accountability. Recuperado de <https://www.accountability.org/standards/> (27/01/2020)
- Banco Santander. Sobre Nosotros. Recuperado de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros> (17/04/2020)
- Banco Santander. Sobre nosotros. Cultura Corporativa. Recuperado de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa> (17/04/2020)
- BBVA Communications. (13 de noviembre 2019). *What is a sustainability index used for?*. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/en/what-is-a-sustainability-index-used-for/> (25/05/2020)
- Carbon Disclosure Project. Recuperado de <https://www.cdp.net/en> (25/05/2020)
- Cellnex Telecom. Cellnex en España. Recuperado de <https://www.cellnextelecom.com/cellnex-en-espana/> (20/04/2020)
- Cellnex Telecom. Misión, visión y valores. Recuperado de <https://www.cellnextelecom.com/mision-vision-valores/> (20/04/2020)
- Cellnex Telecom. Productos y Servicios. Recuperado de <https://www.cellnextelecom.com/productos-y-servicios/> (20/04/2020)
- Cellnex Telecom. Quiénes somos. Recuperado de <https://www.cellnextelecom.com/quienes-somos/> (20/04/2020)
- Cepsa. Compañía. Recuperado de <https://www.cepsa.com/es/compania> (15/04/2020)
- EDP. Misión valores y compromisos. Recuperado de <https://espana.edp.com/es/mision-valores-y-compromisos> (19/04/2020)

- EDP. Sector de la energía: futuro de la energía. Recuperado de <https://www.edp.com/es/edp/sector-de-la-energia#el-futuro-de-la-energia> (19/04/2020)
- EDP. Sector de la energía: generación. Recuperado de <https://www.edp.com/es/edp/sector-de-la-energia#generacion> (19/04/2020)
- EDP. Valores y visión. Recuperado de <https://www.edpenergia.es/institucional/es?NM=2&IDR=37&TR=C&LANG=es&IDM=7&csrfToken=121E11C4DF3330BC8297668E27A20EC0> (19/04/2020)
- Esteve. Sobre nosotros. Gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/gobierno-corporativo> (27/04/2020)
- Esteve. Sobre nosotros. Nuestra presencia en el mundo. Recuperado de <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/nuestra-presencia-en-el-mundo> (27/04/2020)
- Esteve. Sobre nosotros. Quiénes somos. Recuperado de <https://www.esteve.com/es/sobre-nosotros/quienes-somos> (27/04/2020)
- FTSE Russel. FTSE4Good Index Series. Recuperado de <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good> (25/05/2020)
- Global Reporting Initiative. Recuperado de <https://www.globalreporting.org> (26/01/2020)
- ISO 26000 – Guidance on social responsibility". International Organization for Standardization. Recuperado de www.iso.org (26/01/2020)
- ISO 14000 family – “Environmental management". International Organization for Standardization. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (27/01/2020)
- ISO 9001 – “Quality management". International Organization for Standardization. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (27/01/2020)
- Kern Pharma. Internacional. Recuperado de <https://www.kernpharma.com/es/internacional> (01/05/2020)

- Kern Pharma. Quiénes somos. Recuperado de <https://www.kernpharma.com/es/quienes-somos> (01/05/2020)
- Kern Pharma. Valores. Recuperado de <https://fliphtml5.com/byqr/innb/basic> (01/05/2020)
- Kern Pharma. Visión y Misión. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/byqr/innb/#p=1> (01/05/2020)
- Kingo, L. (25 de julio de 2019). *Crónica ONU: El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales*. Recuperado de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales> (24/01/2020)
- MAPFRE. Nuestro propósito. Recuperado de <https://www.mapfre.com/nuestro-proposito/> (05/05/2020)
- MAPFRE. Quiénes somos. Recuperado de <https://www.mapfre.com/quienes-somos/> (05/05/2020)
- Mutua Madrileña. Historia. Recuperado de <https://www.mutua.es/historia-mutua-madrile%C3%B1a/> (12/04/2020)
- Mutua Madrileña. Misión y Valores. Recuperado de <https://www.grupomutua.es/corporativa/informe-anual/2019/modelo-actuacion.html> (12/04/2020)
- Mutua Madrileña. Nuestros profesionales. Recuperado de <https://www.mutua.es/profesionales-mutua/> (12/04/2020)
- Mutua Madrileña. Visión. Recuperado de <https://www.grupomutua.es/corporativa/InformeAnual2017/cartaDelPresidente.jsp> (12/04/2020)
- Organización de las Naciones Unidas. *About*. Recuperado de <https://www.un.org/es/about-un/index.html> (03/02/2020)
- SA8000 Standard. Social Accountability International. Recuperado de <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689> (27/01/2020)

- SGE21, L. Sistema de evaluación de gestión ética y socialmente responsable. Forética. Recuperado de <https://foretica.org/sge21/> (27/01/2020)
- Sustainability Accounting Standards Board. About. Recuperado de <https://www.sasb.org/governance/standards-board/> (25/05/2020)
- S&P Global. Dow Jones Sustainability Index Family. Recuperado de <https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/> (25/05/2020)
- Unicaja Banco. Institucional. Conozca Unicaja Banco. Recuperado de <https://www.unicajabanco.com/es/institucional> (19/04/2020)
- Unicaja Banco. Misión, visión y valores. Recuperado de <https://www.unicajabanco.com/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/mision-vision-y-valores> (19/04/2020)
- Vodafone. Conócenos. Nuestro propósito. Recuperado de <https://www.vodafone.es/c/conocen/es/nuestro-proposito/> (16/05/2020)
- Vodafone. Quiénes somos. Grupo Vodafone. Recuperado de <https://www.vodafone.es/c/conocen/es/vodafone-espana/quienes-somos/grupo-vodafone-espana/> (16/05/2020)
- Vodafone. What we do. Recuperado de <https://www.vodafone.com/what-we-do> (16/05/2020)

7. Anexos

7.1. Anexo 1: Stakeholders

Alternativas de clasificación de stakeholders

Dowling (2001)⁴⁸

- Normativos: directivos, accionistas, entes reguladores y gobierno
- Funcionales: Empleados, sindicatos, proveedores y distribuidores
- Difusos: Periodistas, comunidad y grupos de interés especial
- Consumidores.

AECA (2007)⁴⁹

- Partícipes primarios, contractuales o directos
- Internos: accionistas y empleados
- Externos: clientes, proveedores, acreedores financieros, socios comerciales y comunidad (cuando esta invierte en infraestructuras de utilidad para la empresa)
- Partícipes complementarios, contextuales o indirectos: comunidades locales o territoriales, sociedad, público en general, generaciones futuras, competidores, Administración pública, agentes o interlocutores sociales, ONG y medios de comunicación.

Freeman, Harrison y Wicks (2008)⁵⁰

- Primarios: Clientes, empleados, proveedores, financieros y comunidades.
- Secundarios: Gobierno, competencia, grupos de los consumidores, medios de comunicación y grupos de especial interés.

Navarro (2012)⁵¹

- Internos. Aquellos vinculados a la organización como los accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores y socios estratégicos.
- Externos. El resto de stakeholders que no están vinculados a la organización como las autoridades, grupos de presión, ONG, competidores y consumidores.

⁴⁸ Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Nueva York: Oxford University Press.

⁴⁹ AECA (2007). *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*. Madrid: AECA.

⁵⁰ Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C. (2008). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.

⁵¹ Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic.

Barrio (2019)

- Beneficiarios. Stakeholders a los que la compañía dirige sus acciones de RSC
- Partners. Aquellos que son importantes para el negocio, pero no decisivos, como las ONG, administraciones públicas, medios de comunicación y grupos de presión.

Azuero (2009)

NIVEL	META	COMUNICACIÓN
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa
Hacer un seguimiento	Seguimiento de las opiniones de los stakeholders	Unilateral: de los stakeholders hacia la compañía
Informar	Informar a los grupos de interés	Unilateral: de la compañía a los grupos de interés
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato
Consultar	Obtener información para fundamentar las decisiones internas	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los stakeholders responden
Convocar	Trabajar con los stakeholders para asegurar la consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones	Bilateral o multilateral entre compañía y grupos de interés. El aprendizaje es bilateral. Los grupos de interés y la compañía actúan de forma individual
Colaborar	Asociarse con una red de stakeholders para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral entre compañías y grupos de interés. La toma de decisioneses bilateral y los stakeholders actúan de forma conjunta
Delegar	Delegar las decisiones a los stakeholders sobre un tema determinado	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas. Los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno en las decisiones que se delegan.

Jerarquía según Azuero (2009) de los grupos de interés:

GRUPOS DE INTERÉS		
NOMBRE	RESPONSABILIDADES	VENTAJAS DE RELACIÓN
ACCIONISTAS	Buena gestión. Retorno económico. Comunicación Transparencia	No conflictos ni interferencias
INVERSORES	Comunicación Transparencia Inversión ética	Aumento de inversiones (calidad)
COLABORADORES	Comunicación Transparencia	Aumento de colaboraciones (calidad)
EMPLEADOS	Respeto de los Derechos Humanos fundamentales Comunicación Integración Formación	Orgullo de pertenencia. Retención talento. Mejora productividad.
PROVEEDORES	No abuso de poder Comunicación Integración Formación	Poder de elección. Mejora de productividad y mejora de servicio
CLIENTES	Cumplir expectativas Integración Comunicación Transparencia	No campañas en contra, denuncias, demandas
COMPETIDORES	Comunicación Integración Colaboración	Mejora de relaciones e intercambio
COMUNIDAD LOCAL	Comunicación Transparencia Favorecer desarrollo local Respeto medioambiente	Identificación emocional entre empresa y ciudadano
COMUNIDAD GLOBAL	Comunicación Transparencia Favorecer desarrollo nacional Respeto medioambiente	Identificación emocional empresa y ciudadano
ONG	Comunicación Transparencia Colaboración	Aumento colaboraciones y mejora de relaciones
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Comunicación Transparencia Colaboración	Aumento colaboraciones y mejora de relaciones
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación Transparencia Colaboración	Aumento colaboraciones y mejora de relaciones

7.2. Anexo 2: Políticas e iniciativas de RSC

Organización de las Naciones Unidas

La Organización de las Naciones Unidas ⁵² es la mayor organización internacional que existe en la actualidad. Nació en el 1945, cuando los 51 Estados Miembros de las Naciones Unidas ratificaron el documento fundacional: la Carta de la ONU. Actualmente, cuenta con 193 Estados Miembros, que a la vez son miembros de la Asamblea General.

La ONU cuenta con seis órganos principales, creados desde el momento de su fundación en 1945:

- Asamblea General
- Consejo de Seguridad
- Consejo Económico y Social
- Consejo de Administración Fiduciaria
- Corte Internacional de Justicia
- Secretaría de la ONU

La Organización de las Naciones Unidas está formada por la propia organización y otras organizaciones afiliadas (programas, fondos y agencias especializadas). Dentro de sus objetivos como organización, encontramos los siguientes:

- Mantener la paz y seguridad internacionales para prevenir los conflictos y poner de acuerdo con las partes implicadas
- Proteger y promover los derechos humanos mediante instrumentos legales y actividades en el terreno
- Ofrecer ayuda humanitaria para la coordinación de las operaciones de socorro frente a los desastres, naturales o provocados por el ser humano, en las zonas donde la capacidad de las autoridades locales no es suficiente para hacer frente a la situación
- Promover el desarrollo sostenible para fomentar la prosperidad y las oportunidades económicas, un mayor bienestar social y la protección del medioambiente
- Defender y respetar el derecho internacional a través de cortes, tribunales, tratados multilaterales y del Consejo de Seguridad

Comisión Europea

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo, políticamente independiente, de la Unión Europea. Creada en el 1958, es la única instancia responsable de elaborar propuestas de nueva legislación europea y de aplicar las decisiones del Parlamento Europeo y el Consejo de la UE. Su sede se encuentra en Bruselas

⁵² Consultado en: Organización de las Naciones Unidas. *About*. Recuperado el 03/02/2020 de: <https://www.un.org/es/about-un/index.html>

(Bélgica) y está formada por un equipo de 27 comisarios, uno por cada país miembro de la UE. Sus funciones son las siguientes:

- Proponer nuevas leyes
- Gestionar las políticas europeas y asignar fondos de la UE
- Velar por que se cumpla la legislación de la UE
- Representar a la UE en la escena internacional

En el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, esta organización internacional ha plasmado su dinamismo en el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001).

Organización Internacional del Trabajo⁵³

La Organización Internacional del Trabajo fue fundada en 1919 y fue la primera agencia de las Naciones Unidas en 1946. Es la única agencia tripartita de la ONU y está formada por gobiernos empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros. La OIT promueve y garantiza las opiniones de los interlocutores sociales para que queden reflejadas en las normas, políticas y programas del organismo. Sus objetivos principales son los siguientes:

- Promover los derechos laborales
- Fomentar oportunidades de trabajo decente
- Mejorar la protección social
- Fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo internacional que fomenta la promoción de políticas de prosperidad, igualdad, oportunidades y bienestar de las personas. Esta organización se estableció en 1948 para llevar a cabo el Plan Marshall, financiado por los Estados Unidos, para la reconstrucción de un continente devastado por la guerra. Nació oficialmente el 30 de septiembre de 1961, cuando el Convenio de la OCDE entró en vigor.⁵⁴ Dentro de sus trabajos principales, enmarcados bajo el slogan #ParaUnaVidaMejor, encontramos los siguientes:

- Tomar a las personas como el centro de las reflexiones para impulsar un crecimiento económico inclusivo
- Proyectar nuevos enfoques ante los retos económicos
- Análisis de las dinámicas globales, como el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad, el empleo y la economía.

⁵³Web Oficial de la Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>

⁵⁴Web Oficial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: <https://www.oecd.org/acerca/>

7.3. Anexo 3: Normas y guías

Organización Internacional de Normalización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización, originalmente en inglés International Organization for Standardization (ISO), es una organización internacional independiente y no gubernamental que cuenta con 164 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y elaborar normas internacionales voluntarias, basadas en el consenso y pertinentes para el mercado, que apoyen la innovación y aporten soluciones a los problemas mundiales.

Social Accountability International (SAI)⁵⁵

Social Accountability International (SAI) es una organización no gubernamental mundial que fue fundada en 1997 y que defiende los derechos humanos en el trabajo. La visión de la SAI se basa en la existencia de un trabajo decente en todo el mundo. Su visión se sustenta en que los lugares de trabajo socialmente responsables benefician a las empresas al tiempo que garantizan los derechos humanos fundamentales. La SAI empodera a los trabajadores y directivos, de cualquier nivel, utilizando normas, programas de capacitación y formaciones. La SAI es un líder en políticas e implementación, trabajando juntamente con un grupo diverso de *stakeholders*, incluyendo marcas, proveedores.

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)⁵⁶

Fundado en 1995 en el Reino Unido, el Institute of Social and Ethical Accountability es una empresa mundial de consultoría y normas que trabaja con empresas, gobiernos y organizaciones para promover prácticas comerciales responsables y mejorar su rendimiento a largo plazo. Cuenta con 350 miembros entre los cuales se incluyen empresas, ONG e instituciones. Su objetivo principal es trabajar con las organizaciones para mejorar su funcionamiento mediante su estrategia de sostenibilidad, el impacto ambiental y social de sus operaciones, las oportunidades de innovación y crecimiento, la participación de los *stakeholders* y la divulgación de su información

Forética⁵⁷

Nacida en el 1999, Forética es una organización líder en España en materia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Su misión es fomentar la integración de aspectos sociales, medioambientales y de buen gobierno en la estrategia de empresas y organizaciones. Actualmente, está formada por más de 240 socios y certifica alrededor de 150 empresas y organizaciones en España y Latinoamérica.

⁵⁵ Web Oficial de SAI <http://www.sa-intl.org>

⁵⁶ Web Oficial de AccountAbility <https://www.accountability.org>

⁵⁷ Web Oficial de Forética: <https://foretica.org/sobre-foretica/>

